

**MODULE DU LEADERSHIP EFFICACE DANS LES BANQUES
COMMUNAUTAIRES**

Par: Ulrick Jean Claude et Francois Jean

February 2000

CHAPIT 1

Entwodiksyon

Poukisa Entwodiksyon an ?

Tout patisipan dwe konprann enpòtans seyans fòmasyon sa a pral pote pou yo.
Tout konesans ak teknik yo pral resevwa yo makònen andedan seyans travay yo ansanm ak sa yap fè nan travay yo toulejou.

Kidonk, seyans entwodiksyon an pral pèmèt :

- Atant tout moun vin koresponn ak sa ki pral fèt tout bon nan seyans fòmasyon an.
- Bonjan relasyon devlope nan mitan gwoup la.
- Yon rezo sipò fòme ant pwomotè/animatè/kòdonatè ak reskonsab nan Bank Komonotè yo, epi solidarite fleri andedan enstitisyon an.

Bi

Bi seyans lan se tabli yon anbyans konfyans ki pou pèmèt chak moun devlope nan yon bon lespri tèt ansanm ak solidarite.

Objektif

Seyans sa a pral pèmèt patisipan yo :

- Wè ki sa fòmasyon sila a kapab pote pou yo.
- Konprann pwogram nan nèt, sitou lespri pozitif ki ladann l nan.
- Aprann kominike ak tout moun ki nan gwoup la.
- Di sa yap atann epi ki sa yo ta renmen jwenn nan seminè sila a.

Materyèl ki pral sèvi nan seyans fòmasyon an

- ⇒ Tablo objektif yo
- ⇒ Kalandriye travay pou tout jounen ak semine yo.
- ⇒ Lis metòd travay k ap itilize nan seminè a.
- ⇒ Papyè ak kreyon.
- ⇒ Tablo papyè ak kreyon fet
- ⇒ Etikèt pou make non moun

Seyans Entwodiksyon

Responsablite Animatè a

Men sa animatè a ap gen pou fè :

1. Resevwa patisipan yo epi salye yo
2. Prezante tèt li (di non l, ki metye l fè, fòmasyon li genyen, sa ki enterese l nan seyans lan)
3. Esplike pou ki rezon seminè sa a ap fèt epi kilès k ap òganize l.
4. Pale sou sa ki pral fèt nan seyans entwodiksyon an :
 - ⇒ Fè patisipan yo fè konesans youn ak lòt
 - ⇒ Prezante objektif seyans fòmasyon an
 - ⇒ Ranmase tout atant patisipan yo ansanm ak kesyon yap poze tèt yo sou pwogram nan.
 - ⇒ Li kalandriye travay la epi prezante divès metòd ki pral sèvi nan fòmasyon an
 - ⇒ Fè patisipan yo konnen ki kondwit pou yo genyen nan seminè a epi ki règleman pou yo respekte pou travay la ka fèt nan bon kondisyon.
5. Fè yon egzèsis pou «Fonn glas la» oubyen sa yo rele «mizantren an» oswa << mete sou sa>> ki vle di pou chofe anbyans lan, ede patisipan yo fè konesans, epi mete tout moun alèz (anèks 1).
6. Apre egzèsis la, di patisipan yo ki objektif pwogram nan ap rapouswiv (Anèks 2 ak 3).
7. Eksplike patisipan yo pou ki sa li enpòtan pou chak moun di ki sa li ta renmen seminè a rapòte l.
8. Mande patisipan yo pou yo reflechi yon ti moman sou sa yap atann nan fòmasyon an.
9. Make non chak moun ansanm ak atant li sou tablo papyè a.
Atansyon : menm si plizyè moun reponn menm jan, animatè a fèt pou ekri tout repons yo.
10. Rezime sa patisipan yo di pou montre gen anpil moun ki vin chèche menm bagay nan

PRET/DAI/USAID: Pratique du leadership efficace dans les banques communautaires

fòmasyon an a. Fè konnen si seminè a kapab pote repons pou keksyon yap poze tèt yo epi di ki kote seyans fòmasyon an ap jwenn repons sa yo.

11. Prezante pwogram nan (Anèks 4) ansanm avèk kalandriye seminè a (jou, lè, dire, pòz, evalyasyon, eksetera...). Reponn tout keksyon patisipan yo yon fason pou ede yo konprann pwogram nan pi byen.

Atansyon: li enpòtan pou tout moun konprann gen de twa chanjman ki ta gen dwa fèt nan pwogram la, sitou si chanjman sa yo kapab ede patisipan yo benefisye pi plis nan seminè a. Montre ki sa ki espesyal nan fòmasyon an tankou:

dyalòg, patisipasyon, alevini enfòmasyon ant patisipan yo
bay tout moun yon chans pou yo sèvi ak konesans yo, esperyans yo, savwafè yo.
depi rezilta yo klè : konpòtman moun yo ap chanje touswit

1. Prezante metòd travay ki pral sèvi nan seminè a (Anèks 5)
2. Eksplike ki kalite konpòtman pou gwoup la genyen nan seminè a (Règleman seminè a Anèks 6). Mande tout moun si yo dakò pou yo respkete regleman sa yo.
3. **Atansyon:** animatè a dwe pran angajman pou li respkte règleman yo tou.
4. Fèmen seyans entwodiksyon an epi anonse sou ki sijè li pral tanmen diskisyon an, kidonk :
Wòl ak Reskonsablite.

Anèks I

Seyans Entwodiksyon

Men kouman pou «Fonn glas la» oubyen pou «Fè mizantren»

- 5.1. Animatè a ap mande chak patisipan pou yo chwazi yon patnè (li ta pi bon si youn pa ta konn lòt)
- 5.2. L ap mande pou chak moun fè entèvyou patnè l la pandan dis (10) minit.
- 5.3. L ap eksplike kijan pou entèvyou a fèt : ki kalte keksyon ki pou poze (chak moun dwe mande patnè a non li, ki metye l ap fè, ki aktivite l ap mennen, eksetera..)
- 5.4. L ap bay twa (3) manman keksyon tout moun fèt pou poze patnè yo nan entèvyou a , kidonk :
ki sa ki enterese l nan lavi
ki sa li fè byen
ki sa li renmen lakay li: kit se nan fizik li, kit se nan karaktè l.
- 5.5. Lè entèvyou a fini, l ap mande pou chak moun vin prezante patnè yo a epi pataje tout enfòmasyon yo te aprann sou li pandan egzèsis la.
- 5.6. Apre tout patisipan te fin prezante patnè yo, animatè a ap mande yo si yo te renmen egzèsis la, epi lap tanmen yon diskisyon avè yo sou sa egzèsis la te pote pou yo.

Kèk Remak Sou Egzèsis la

- A Entèvyou yo pa fèt pou yo dire plis pase dis (10) minit. Patisipan yo va jwenn lòt okazyon pou yo pale youn ak lòt nan seminè a.
- B Se chak patisipan ki pou deside ki sa li anvi di nan entèvyou a. Li pa oblije rakonte yon bagay sou tèt li si li pa anvi.
- CH Egzèsis «fonn glas» sila a fèt pou plizyè rezon :
- a) Li fè anbyans nan gwoup la vin pi relax
 - b) Se premye opòtinite patisipan yo jwenn pou yo pale anpiblik (se premyè mach nan pwosesis kominikasyon an)

PRET/DAI/USAID: Pratique du leadership efficace dans les banques communautaires

- ch) Li montre tout moun ki kalte dyalòg ak alevini enfòmasyon ki pral fèt nan tout seminè a.
- d) Li bay patisipan yo : premyèman, yon chans pou yo reflechi sou tèt yo ak yon lespri pozitif; dezyèmman , okazyon pou yo fè tout moun nan gwoup la konnen ki sa ki bon lakay yo.
- e) Li mete yon lespri pozitif andedan gwoup la
- f) Li simen bonjan kondisyon pou antant ak tèt ansanm donner nan mitan gwoup la.

Aneks II

Séance d'Introduction

Portée du Programme

Former les Ressources Humaines intervenant au niveau des Banques Communautaires et des ONGs partenaires à la pratique du Leadership.

But

Fournir aux Ressources Humaines intervenant au niveau des Banques Communautaires et des ONGs partenaires, les outils dont elles ont besoin pour assumer leurs fonctions de Leadership.

Objectifs Spécifiques

Permettre à la population-cible :

- d'appréhender la notion de Leadership
- d'identifier et d'exercer sur le terrain les différentes fonctions de Direction et de Supervision qui leur incombent
- de motiver et de mobiliser la population locale pour la réalisation d'actions de développement
- de communiquer efficacement avec l'ensemble de leurs partenaires.
- d'identifier et de résoudre les problèmes/conflits de tous ordres qui affectent les Banques
- d'établir un plan d'action leur permettant d'appliquer concrètement dans leurs champs d'intervention les habiletés nouvellement acquises.

Anèks III

Seyans Entwodiksyon

Men sa demach sa a ap pote :

- ⇒ L ap bay tout moun nan gwoup la yon chans pou yo pase nan yon lòt nivo kominikasyon.
- ⇒ L ap fè yo wè ki jan seminè a enpòtan pou yo epi pou travay yo.
- ⇒ L ap fè yo rekonèt pi byen tout sa yo gen bezwen.
- ⇒ L ap reponn tout keksyon yo tap poze tèt yo epi l ap fè yo jwenn sa yo te vin chèche nan seminè a.
- ⇒ Lap ede tout moun konprann, analize epi sèvi pi byen ak tout enfòmasyon yo pral resevwa yo.

Annexe IV

METÒD TRAVAY KI PRAL SÈVI NAN SEMINÈ A

- ❖ Ekspoze tou kout, pou tout moun ka konprann.
- ❖ Gwo braselide (Brainstorming) alevini enfòmasyon ak keksyon.
- ❖ Travay pèsònèl kote chak patisipan chita egzamine tèt-li pou li chèche ki richès li gen lakay li deja epi kisa ki merite travay toujou.
- ❖ Diskisyon angwoup (yon sèl gran gwoup oswa plizyè tigwoup)
- ❖ Egzèsis
- ❖ Etid epi refleksyon sou youn oswa plizyè ka ki rive tout bon.
- ❖ Jwèt wòl sou bagay ki pase tout bon oswa sou divès ka patisipan yo envante.
- ❖ Tès pou rive konnen ki valè ak ki kalite konesans patisipan yo te ranmase nan seminè a.

Annexe V

RÈGLEMEN SEMINÈ A

1. Patisipasyon total kapital nan yon lespri tolerans.
2. Respekte lide tout moun.
3. Respekte dwa tout moun pou yo kominike nan bon kondisyon, ki vle di :
4. Chita pou koute
5. Tann tou paw pou pale;
6. Pa koupe pawòl yon lòt;
7. Pa kenbe kòn nan ou menm sèl;
8. Respekte lè epi rive alè nan seminè a .
9. Asiste tout seyans yo nèt.
10. Pa fè alevini ak antresòti nan sal la san rezon antan seminè a ap fèt.
11. Pa fimen pandan gwoup la ap travay.
12. De moun pa pale anmenmtan.

CHAPIT 2

Fonksyon Dirijan ak Sipèvizè

Li enpòtan pou patisipan yo konnen epi konprann wòl yo ak reskonsablite yo. Fòk yo wè ki rapò ki genyen ant wòl ak reskonsablite sa yo epi misyon enstitisyon kote yap travay-la, Bank Kominotè yo. Fòk yo gen konsyans, konesans ak konprann sila a va ba yo posibilite :

- _ gen bonjan kontak ak patnè yo, kòlèg yo, epi tout lòt moun kap fè menm travay avè yo.
- _ gen pi plis enfliyans andedan enstitisyon an paske yap fè dis (10) nan travay ki pi enpòtan yon dirijan kapab gen sou kont li.
- _ ogmante kantite ak kalite sèvis yo kapab ofri kominote a.

Li enpòtan tou pou patisipan yo rive rekonèt tout sa ki fè travay la mache pi byen menm jan yo rive wè tout sa ki pote nwizans nan travay la.

Bi

- _ Ede gwoup la wè ki valè fonksyon yon dirijan ak yon sipèvizè gen pou ranpli.
- _ Kreye bonjan kondisyon ki va pèmèt yo jwenn rezilta nan travay yo.

Objektif

Pèmèt patisipan-yo :

- _ Reyalize valè wòl yo gen pou jwe, ak reskonsablite ki sou do-yo.
- _ Mezire fòs-yo ansanm ak sa ki merite amelyore nan fason yo travay.
- _ Chèche konnen tout sa ki nwi-yo nan travay-la epitou tout sa ki rann travay-yo pi fasil.

Materyèl ki pral sèvi nan kou-a

- _ Tablo papye
- _ Kreyon fet
- _ Papye ak kreyon
- _ Tèks sou Wòl yon dirijan
- _ Teks sou pwoblèm «mekonesans ak konpòtman pasif»
- _ Teks sou pwoaktivite ak sèk enfliyans»

Fonksyon Dirijan ak Sipèvizè

Travay Animatè-a

- 1- Animatè a ap fè yon rale kase mennen vini sou tout sa ki te pale nan seyans entwodiksyon an.
- 2- Lap kòmanse pale sou keksyon wòl ak responsablite. Lap ensiste anpil sou senk (5) pwen enpòtan
- 3- Lap mande patisipan yo sanble kat pa kat, oswa senk pa senk, pou yo fòmè plizyè tigwoup. Lap mande pou chak moun nan gwoup-la mete sou papye tout sa yo konn fè nan travay la, ki vle di wòl yo ak responsablite ki sou tèt-yo.
Lap mande pou chak gwoup gen yon rapòtè. Rapòtè sila a ap gen responsablite ekri rezilta travay ekip la lèfini, prezante yo bay tout patisipan. Travay sila a pa dwe pran plis pase trant minit.
- 4- Lap pase nan mitan gwoup yo pou li wè ki jan patisipan-yo ap degaje yo. Si gwoup-la vle poze yon keksyon oswa gen difikilte pou li fè travay la, animatè-a kapab reponn keksyon yo, oswa bay plis esplikasyon.
- 5- Animatè-a ap mande pou tout patisipan yo sanble dekwa pou rapòtè yo kapab ba yo rezilta travay chak gwoup (Plenyè).
- 6- Lap ankouraje tout patisipan konpare rezilta travay yo pou yo wè sou ki pwen rezilta yo sanble, epi nan kisa yo diferan.
- 7- Lap rezime tout lide ki te simen tribòbabò antan egzèsis la tap fèt.
- 8- Lè egzèsis la fini, animatè-a ap mande pou patisipan yo bay lide yo sou travay la. Lap verifye pou li wè si yo byen konprann gen divès fason pou yon dirijan fè travay li.
- 9- Lap detaye travay dirijan an bay patisipan-yo, epi lap fè yo wè gen anpil pwen yo pa te site, swa paske yo pa te pran konsyans yo te fè pati travay-la, swa paske yo te bliye.
- 10- Lap esplike patisipan-yo kijan li enpòtan pou tout moun pran responsablite-yo. Men, lap di yo tou anvan pou sa fèt, fòk :
 - _ yo konn wòl yo ak responsablite-yo byen
 - _ yo pare pou pran responsablite sa yo
 - _ yo pa gen okenn atidid mekonnesans devan pwoblèm yo
 - _ yo vin pwoaktif

- 11- Lap mande patisipan-yo chèche nan tèt yo pou yo sa jwenn kisa ki lakòz travay yo byen fèt epitou tout sa ki anpeche yo jwe wòl yo. Animatè-a ap ekri repons yo sou tablo. Lap insiste anpil sou tout kòz sa yo. Lap montre patisipan yo ki kote bagay sa yo konn sòti : lap di yo gendelè se konn nan moun nan menm, lòt fwa tout se konn nan enstitisyon kote yap travay la, oswa nan moun ki alantou yo.
- 12- Animatè-a ap fè patisipan yo konnen lè li rive pi lwen nan pwogram nan, lap pran nenpòt ki pwoblèm, lap sèvi avè l tankou yon modèl pou li kapab aprann gwoup la kijan yo dwe travay pou rezoud yon pwoblèm.
- 13- Lap mande patisipan yo reflechi sou ka pa-yo, pou yo wè, antan dirijan, kilès nan fonksyon yo yo ranpli, lèfini lap fè yo ekri tout remak yo sou fèy plan daksyon an.

Annexe I

Fonction de Direction

Il est important pour les participants de :

- 1- Connaître à fond leurs rôles et responsabilités au sein de l'Institution (Ceux-ci doivent être clairement définis).
- 2- Comprendre que leurs rôles et responsabilités n'ont de sens que par rapport à la mission et à la structure globale de l'Institution à laquelle ils appartiennent.
- 3- Réaliser que les rôles ne s'exercent pas en isolation et que l'exercice de leurs responsabilités suppose inévitablement des rapports avec :
 - _ les superviseurs hiérarchiques, s'il y en a
 - _ les collègues/partenaires
 - _ les subordonnés
 - _ les clients ou groupes cibles
- 4- Saisir que dans les organisations modernes toutes les unités sont hiérarchisées et dépendent les unes des autres pour l'atteinte des objectifs de l'Institution.
- 5- Reconnaître qu'ils ont une double responsabilité, compte tenu du poste qu'ils occupent :
 - _ accomplir leurs fonctions propres.
 - _ s'assurer que leurs subordonnés accomplissent les tâches qui leur incombent (ce sont eux qui détiennent la responsabilité finale).

Annexe II

Fonction de Direction

Rôle du Superviseur/Manager

En observant les superviseurs et managers au travail nous pouvons remarquer que leurs tâches principales sont de nature «managériale». Ils ont en fait la responsabilité d'exécuter la plupart des tâches que devraient remplir leurs supérieurs hiérarchiques si ceux-ci pouvaient être à plusieurs endroits à la fois et multiplier leur connaissance des détails au point de pouvoir prendre toutes les bonnes décisions sur tous les problèmes de l'Institution.

Comme il est définitivement impossible pour un grand patron de se diviser physiquement et mentalement, il revient donc aux superviseurs/managers d'agir en son nom et de diriger les différents départements de l'entreprise. Toutes les responsabilités et l'autorité de ce dirigeant leur sont déléguées afin qu'ils puissent remplir convenablement leurs fonctions.

Il y a une diversité de fonctions et de rôles liés au poste de Directeur/Superviseur/Dirigeant. On peut citer entre autres :

Planifier

Déterminer une ligne d'action qui permet d'utiliser à bon escient les ressources disponibles afin d'atteindre les objectifs de travail fixés.

Organiser

Distribuer les ressources disponibles (humaines, matériel, temps) de manière adéquate.

Déléguer

Confier l'autorité et les responsabilités au bon moment et aux personnes appropriées.

Coordonner

Intégrer les activités de travail dans un effort collectif en vue d'atteindre l'objectif fixé.

Contrôler

Conserver l'autorité et la responsabilité nécessaires en vue de s'assurer de la réalisation des objectifs fixés.

Motiver

Etablir les conditions adéquates afin de susciter chez les employés un désir de performer à leur

plus haut niveau (qualité et productivité).

Annexe II

Communiquer

Envoyer et recevoir l'information de manière à faciliter la compréhension entre les différentes unités de travail.

Observer

Surveiller, écouter, évaluer les situations qui sont susceptibles d'affecter le travail dans l'immédiat ou dans un avenir proche.

Développer

Diagnostiquer la compétence et l'engagement des employés et créer une ambiance qui encourage ceux-ci à améliorer constamment leurs performances.

Identifier et résoudre les problèmes/conflits

Détecter, reconnaître les sources potentielles de problèmes/conflits et apporter des solutions adéquates.

Fonction de Direction

Fonctions de Management

Il y a des rôles et fonctions de base qu'un dirigeant doit remplir et jouer. Il doit: planifier, organiser, coordonner, contrôler, déléguer, motiver, communiquer, observer, former et développer, identifier et résoudre des problèmes de manière efficace.

1. Planifier

Déterminer, à partir des ressources disponibles, les actions qui permettront d'atteindre le plus sûrement les objectifs de travail.

En planifiant, un directeur efficace:

- Prévoit des conditions futures/anticipe l'avenir
- Établit des buts et objectifs précis (exprimés en termes mesurables: les résultats attendus en un temps donné).

Un bon directeur utilisera l'expérience et les suggestions de ses employés en établissant les objectifs. Il s'assurera aussi que les objectifs sont communiqués à tous les employés et que chacun d'eux comprend les résultats qui sont attendus.

Pour résumer, quand un directeur planifie, il décide:

- Ce qui doit être fait et pourquoi
- Quand cela doit être fait et pendant combien de temps
- Par qui
- Avec quoi
- Comment
- Où

2. Organiser

Distribuer les ressources humaines et matérielles d'une manière efficace :

1. S'assurer que chaque employé a un travail qui répond à ses qualifications, à ses habiletés et à ses aptitudes.
2. S'assurer que les gens, le matériel et les équipements sont disponibles quand et où ils sont

PRET/DAI/USAID: Pratique du leadership efficace dans les banques communautaires
nécessaires.

Fonction de Direction

3. Répartir le travail de la manière la plus logique et la plus efficiente (diviser les tâches entre les membres du groupe/développer un horaire de travail/établir des priorités et des séquences de travail).
4. Réviser les plans, si nécessaire.

Organiser, c'est veiller à ce que toutes les ressources nécessaires soient disponibles au moment opportun, répartir et diriger le travail de manière à atteindre les objectifs visés.

3. Coordonner

Intégrer les activités de travail dans un ensemble unifié afin d'atteindre les objectifs poursuivis:

- _ les activités à l'intérieur du groupe de travail
- _ les activités du groupe avec celles d'autres groupes de l'entreprise
- _ les activités du groupe avec celles de la compagnie toute entière

4. Contrôler/Superviser

Établir un contrôle pour s'assurer que les objectifs fixés ont été atteints ou sont en progrès.

1. Contacter personnellement et périodiquement les employés pour vérifier les progrès réalisés.
2. Établir un système de rapports pour recueillir des informations sur le déroulement des différents projets.
3. Évaluer périodiquement la performance de chaque employé par rapport au standard établi.
4. Établir un système pour déterminer et contrôler le coût de chaque composante de l'activité.
5. Vérifier que toutes les ressources nécessaires sont effectivement disponibles.

Fonction de Direction

5. Déléguer

1. Assigner les responsabilités et l'autorité à la personne idéale au moment opportun.
2. Confier à des subordonnés des responsabilités et leur donner autorité nécessaire pour faire un travail que généralement ils n'ont pas à réaliser.
3. Continuer à assumer la responsabilité finale pour les fonctions déléguées aux subordonnés. Ne jamais déléguer cette responsabilité finale.
4. Indiquer aux subordonnés de manière précise de qui ils relèvent. Ne pas les placer dans une position telle qu'ils doivent rendre compte à deux supérieurs hiérarchiques à la fois.
5. Donner aux subordonnés la possibilité de se sentir un leader à travers cette délégation de responsabilité.
6. Déléguer à des employés qui démontrent des intérêts et des aptitudes, sans nécessairement tenir compte de leur ancienneté dans la compagnie.

6. Motiver

Instaurer des conditions qui poussent les employés à un maximum de performance.

1. Connaître individuellement chaque employé et ce qui le stimule.
2. Obtenir des employés un haut niveau de performance jour après jour.
3. Stimuler les employés de manière à ce qu'ils se sentent personnellement concernés par l'avenir de l'entreprise.
4. Encourager les employés à proposer de nouvelles idées et méthodes/encourager les initiatives.

7. Communiquer

Communiquer c'est dire, écrire, projeter, faire circuler l'information de telle sorte que le message soit compris et pris en considération.

1. Donner et recevoir l'information.
2. Exprimer clairement oralement ou par écrit ses attentes.
3. Écouter les opinions et suggestions des autres.
4. Avoir une attitude qui favorise la communication effective et qui encourage les échanges.
5. S'assurer que le message a été reçu tel qu'il a été transmis.

8. Observer

Surveiller, visualiser, pressentir, évaluer les situations auxquelles la compagnie peut être confrontée immédiatement ou dans un proche avenir.

1. Être toujours informé de tout ce qui peut aider à faire un meilleur travail.
2. Être conscient constamment des sentiments et des attitudes de tous les employés.
3. Bien connaître les rôles et responsabilités de chaque employé.
4. Connaître les conditions dangereuses, initier des pratiques et des méthodes qui permettront d'améliorer tous les aspects du travail.

9. Former et Développer

Créer un climat qui encourage les employés à s'améliorer continuellement. Un directeur, pour améliorer les performances des employés, peut:

1. Permettre à l'employé d'apprendre en observant un autre plus habile.
2. Assigner un travail spécial à l'employé pour qu'il en tire profit.
3. Programmer des sessions d'entraînement.
4. Encourager l'employé à participer à des séminaires, à des conférences ou à tout autre programme qui l'aidera à augmenter sa performance dans son travail.

10. Identifier et Résoudre les Problèmes/Conflits

Être vigilant pour détecter les sources potentielles de problèmes et de conflits:

1. Être conscient de la diversité et de la complexité des problèmes et conflits qui peuvent surgir.
2. Apprendre à identifier la nature des problèmes et conflits.
3. Développer une attitude positive face aux problèmes et conflits, les affronter au lieu de les éviter et de les méconnaître.
4. Apprendre à s'engager dans un problème/conflit et appliquer une méthode de résolution.

«Diriger, c'est guider les efforts des employés en veillant à ce que le travail soit effectué et en visant l'accroissement de la performance et de la qualité».

Diriger, c'est obtenir des employés:

- _ une production accrue (qualité et quantité)
- _ une plus grande compétence
- _ de meilleures habitudes de travail
- _ des attitudes positives de coopération

Fonction de Direction

Diriger : Aptitudes et Attitudes

Aptitudes : Maitriser les fonctions de direction et de supervision , savoir les utiliser relèvent de la connaissance, de l'aptitude. Toutefois, on peut posséder les connaissances sans les utiliser ou les utiliser mal, c'est de l'attitude.

Attitudes de Méconnaissance

1. Nier qu'il existe un problème.
2. Ne pas mesurer l'importance exacte du problème (on l'exagère ou on le minimise).
3. Nier qu'il existe des solutions au problème.
4. Nier qu'on possède les capacités personnelles pour résoudre le problème/Ne pas se sentir concerné.

Comportements Passifs

Error! Unknown switch argument.)	Apathie/Immobilisme
Error! Unknown switch argument.)	Suradaptation
Error! Unknown switch argument.)	Agitation
Error! Unknown switch argument.)	Fuite dans la maladie (physique et mentale) ou dans la violence

PRET/DAI/USAID: Pratique du leadership efficace dans les banques communautaires

Un bon dirigeant ne peut pas être, ne doit pas être réactif et avoir une attitude de méconnaissance.
Il doit être proactif

C'est quoi la proactivité?

Proactivité /Stephen Covey

Trois facteurs expliquent généralement la nature humaine :

- Déterminisme génétique
- Déterminisme psychique
- Déterminisme environnemental:.

Cette manière de voir les choses est basée sur la théorie du «STIMULUS-REPONSE» (conditionnement)

Stimulus \longrightarrow Réponse

Une nouvelle manière de voir, c'est la pro-activité.

Réalité : entre S et R il existe la liberté de choisir.

STIMULUS \longrightarrow **LIBERTE**
 \longrightarrow **DE**
CHOISIR REPONSE

Ce choix est possible grâce à :

1. la prise de conscience de soi (capacité de réfléchir)
2. l'imagination
3. la conscience profonde du bien et du mal, les principes \longrightarrow
4. la volonté indépendante de chacun \longrightarrow

Définition

La proactivité signifie plus que «prendre des initiatives». Ce terme signifie qu'en tant qu'êtres humains, nous sommes responsables de nos propres vies. **Nous avons l'initiative et la possibilité de provoquer les choses.**

Responsabilité = Réponse - habileté = Habilidade à choisir une réponse.
--

La réactivité signifie que les gens se laissent affecter par leur environnement physique, social ou psychologique, par les conditions.

Pro-actif signifie que les gens sont menés par leurs valeurs, leurs convictions, leurs décisions.

Réactif signifie que les gens sont menés par leurs émotions, les circonstances du moment, leur environnement.

«Personne ne peut nous faire du mal sans notre consentement»

Eléonor Roosevelt

Pro-Activité

Il y a généralement trois facteurs qui se combinent entre eux pour expliquer la nature humaine. Cette théorie du déterminisme est largement acceptée. Nous l'utilisons pour expliquer nos réactions face aux circonstances de la vie.

Déterminisme génétique: prétendre que ce sont nos parents, nos grands-parents qui ont fait de nous ce que nous sommes: «colérique comme son grand-père irlandais».

Déterminisme psychique: prétendre que ce sont nos parents qui sont responsables : à cause d'une mauvaise expérience vécue ou des messages négatifs et des mauvais exemples donnés.

Déterminisme environnemental: prétendre que ce sont les circonstances extérieures qui sont responsables : notre épouse, la situation socio-économique, la crise. Quelqu'un ou quelque chose dans notre environnement est responsable de notre situation et de nos réactions.

Cette manière de voir les choses est basée sur la théorie du STIMULUS-REPONSE: nous sommes, d'après cette théorie, conditionnés à répondre d'une manière particulière à un stimulus particulier.

Stimulus \longrightarrow Réponse

Cependant la réalité est que entre le stimulus et la réponse, l'homme a la liberté de choisir. C'est ce qui le distingue d'ailleurs de l'animal.

Une nouvelle manière de voir, c'est la pro-activité.

Réalité: entre S (Stimulus) et R (Réponse), il existe la liberté de choisir.

STIMULUS

LIBERTE DE CHOISIR

REPONSE

Ce choix est possible grâce à :

Prise de Conscience	Imagination	Conscience	Volonté Indépendante
Ce que vous pouvez faire au cours de notre vie, apprendre à vous connaître.	Habilité à créer au-delà de notre réalité présente (c'est ce que nous allons vous inviter à faire dans vos plans d'action).	Conscience profonde et intérieure de ce qui est juste et faux, des principes qui gouvernent nos	Habilité et capacité à agir selon notre prise de conscience de soi, en étant libre des autres influences. Capacité à tout remettre en

A cause de notre nature humaine, nous pouvons écrire de nouveaux programmes, de nouveaux scénarios pour nous-mêmes, tout à fait distincts de nos instincts et de l'éducation que nous avons reçue. C'est pourquoi l'animal est limité et l'homme illimité.

Nous pouvons donc choisir d'être PROACTIF .

Etre proactif signifie plus que simplement prendre des initiatives. Cela signifie qu'en tant qu'être humain, nous sommes responsables de nos propres vies. Notre comportement est une fonction de nos décisions, pas de nos conditions. Nous pouvons donner à nos valeurs priorité sur nos sentiments. **Nous avons l'initiative et la responsabilité de faire arriver les choses (y compris notre bonheur)**

Responsabilité: Réponse - habileté

Habilité à choisir une réponse.

Les personnes hautement proactives reconnaissent cette responsabilité. Ils ne blâment pas les circonstances, les conditions ou le conditionnement pour leurs comportements. Leurs comportements sont un produit de leur propre choix conscient, basé sur leurs valeurs.

Parce que nous sommes, par nature, proactifs, si nos vies sont fonction du conditionnement et des conditions, c'est parce que nous avons choisi de laisser ces facteurs nous contrôler. En faisant un tel choix, nous devenons REACTIFS. Les gens réactifs sont ceux qui se laissent souvent affectés par leur environnement physique. Si le temps est beau, ils se sentent bien. Sinon, leur attitude et leur performance sont affectées. Les gens proactifs emportent leur propre temps avec eux. Les réactifs sont aussi affectés par leur environnement social. Quand les gens les traitent bien, ils se sentent bien. Sinon ils sont sur la défensive. Ils construisent leur vie émotionnelle autour du comportement des autres, donnant du pouvoir à la faiblesse des autres de les contrôler.

Proactif : mené par valeurs, convictions

Réactif : mené par émotions, circonstances, conditions, environnement

Les gens proactifs sont aussi influencés par les événements extérieurs (physique, social et psychologique) mais leurs réponses au stimuli, conscientes ou inconscientes, sont basées sur leurs valeurs profondes.

Eléonor Roosevelt disait: «Personne ne peut nous faire du mal sans notre consentement». Ceci est dur à accepter émotionnellement, surtout que nous sommes habitués à expliquer notre misère par les circonstances ou le comportement des autres. Mais, tant qu'une personne ne se dit pas à elle profondément et honnêtement: «Je suis ce que je suis aujourd'hui à cause des choses que j'ai faites hier», cette personne ne peut dire : «Je choisis autrement».

Langage réactif

Il n'y a rien que je puisse faire c'est ainsi que je suis.
Il m'a mis tellement en colère
Je dois faire ça
Je ne peux pas
Je dois
Si seulement
Ils n'accepteront pas ça

Langage proactif

Examinons nos alternatives
Je peux choisir une approche différente
Je contrôle mes sentiments
Je choisirai une réponse appropriée
Je choisis
Je préfère
Je veux
Je peux créer une présentation efficace

Croyance

Je ne suis pas responsable, je suis incapable de choisir une réponse

Conséquence : Prophétie auto-réalisatrice

CHAPIT 3

Fonksyon yon Lidè

Li enpòtan pou patisipan-yo konprann sans mo lidèchip-la epi fè diferans ant manajment ak lidèchip. Konesans sa-a va pèmèt yo :

- devlope tout bonjan kalite lakay yo ki pou fè yo tounen lidè tout bon.
- rekonèt ak ki estil lidèchip pou yo sèvi dapre sitiyasyon an.
- konprann pi byen sa yon ekip ye epi kijan pou yo dirije l pou li bay bon rannman.
- ogmante infliyans yo nan kominote a.

Bi

- Aprann gwoup la kouman pou li devlope lidèchip li
- Ede l amelyore relasyon n ak divès lòt sektè
- Ogmante enfliyans li nan kominote a.

Objektif

Fè patisipan-yo :

- Wè ki diferans ki genyen ant yon dirijan ak yon lidè
- Konprann pi byen sa lidèchip la ye
- Rekonèt estil lidèchip pa yo epi aprann travay lòt jan pou yo kapab jwenn pi bon rezilta.
- Jwenn sa ki merite amelyore nan fason yo travay epi dirije moun
- Antann pi byen ak moun kap kolabore avè yo nan tout lòt sektè
- Konprann byen kijan lidèchip marye ak devlopman bank kominotè yo

Materyèl Kap Sèvi Nan Kou-A

- Tablo
- Kreyon fet
- Papye ak kreyon
- Tèks sou lidèchip, travay tèt ansanm, devlopman anplwaye
- Fèy egzèsis pou etidye yonn oswa plizyè ka

Fonksyon Yon Lidè

Travay Animatè-a

1. Animatè-a ap fè yon rale kase mennen vini sou tout sa ki te pale nan leson anvan sou zafè wòl ak responsablite dirijan yo.
2. Lap mande patisipan yo kisa ki vin nan tèt yo lè yo tande mo lidèchip oswa lidè a; epi mo direksyon oswa dirijan an.
3. Animatè-a ap trase de konlonn sou tablo-a pou li mete tout sa patisipan yo jwenn, men se yo ki pou di l ki kote pou li ekri.
4. Lap mande yo si yo wè toulede konlonn yo menm jan. Si yo reponn yo pa sanble, lap mande yo esplike pou ki sa.
5. Lè diskisyon an fini, lap mande yo kisa yo wè ki plis itil yo osinon yo pi plis bezwen nan travay-yo : lidèchip oswa direksyon ?
6. Lap montre yo nan pozisyon yo ye a yo bezwen lidèchip, yo bezwen direksyon. Se sak fè objektif seminè a se ede patisipan yo devlope toulede zouti sa yo.
7. Lap fè yon ti konferans tou kout sou lidèchip : kisa li ye, ki jan pou yon moun vin yon lidè, prensip ki fè fondasyon lidèchip la, eksetera (Anèks 1). Lap ensiste anpil sou twa pwèn :
⇒ Moun pa konn fèt tou lidè. Zafè lidèchip la se yon bagay moun aprann (Anèks 2)
⇒ Nan pwèn lidèchip san direksyon. Youn pa mache san lòt.
⇒ Lidèchip se yonn, direksyon se de : se pa menm bagay ditou (Anèks 3)
8. Lap mande patisipan yo pou yo bay yon ka (menm si se pa vre) kote yo te sèvi ak lidèchip yo.
9. Lap esplike gen plizyè estil lidèchip (Anèks 4), lap mande patisipan yo pou yo chèche rekonèt ak kilès nan estil sa yo yo plis sèvi nan travay yo, lèfini pou yo di kisa yo ta renmen chanje ladann.
10. Animatè a ap antre nan pati pwogram nan ki gen pou wè avèk zafè patisipasyon anplwaye nan desizyon epi nan jesyon antrepriz, yon enstitisyon oswa patisipasyon tout manm nan jesyon yon gwoup.
11. Lap pale sou zafè fòmasyon ak devlopman anplwaye. Lap ensiste sou pati sa a pou patisipan yo kapab byen konprann se responsablite lidè a pou li aprann rekonèt anplwaye, chèche ki talan yo genyen, yon fason pou li ede yo aprann pi plis epi pran elan nan travay la.

PRET/DAI/USAID: Pratique du leadership efficace dans les banques communautaires

12. Animatè a ap eksplike patisipan kouman lidèchip te egzèse, ap egzèse nan mikwo finans ki favorize jodi a nou gen metodoloji bank kominotè yo.
13. Animatè-a ap fè yon rezime sou tout sa ki te pale nan seyans-lan.

Fonction de Leadership

Management Par Participation

Le Management par participation c'est :

1. Inclure les employés dans le processus de décision

- maintenir la communication honnête et fluide: garder les employés informés de la situation réelle, bonne ou mauvaise, en toute circonstance. **Transparence.**
- demeurer facilement accessible.
- insister sur le développement des employés: les conseiller, les entraîner, les développer.
- exprimer aux employés sa considération et leur offrir un support (même quand ils ont commis une erreur); les féliciter quand ils font un bon travail (3 compliments pour 1 reproche).
- se montrer désireux d'apporter des changements dans la manière de faire les choses.
- garder les employés informés des attentes de performance qu'on a envers eux.

2. Un Style de gestion

Le management par participation peut être considéré comme un continuum sur lequel il existe différents degrés selon l'utilisation que le leader fait de l'autorité qu'il possède. Le management par participation est un concept relatif plutôt qu'absolu.

Centré sur le leader.

Centré sur le groupe.

Utilisation de l'autorité par le leader.

Aire de liberté pour le groupe.

Ordonne

Vend

Teste

Consulte

Collabore

----->

Ordonne

Prend les décisions et les annonce.

Vend

Présente, invite à questionner pour que les associés puissent mieux comprendre ce qu'il veut réaliser. «Donner et prendre» rend le manager et les employés capables d'explorer plus à fond les implications de la décision.

Teste :

Présente une tentative de décision sujette à des révisions. Demande une réaction franche, prend le pouls des réactions à la proposition. Se réserve la décision finale.

Consulte

Présente le problème, obtient des suggestions et prend une décision ensuite.

Collabore

Fonctionne comme un membre additionnel du groupe, contribue à la recherche d'idées. Il est important de demander au groupe de considérer le leader comme un membre parmi les autres.

3. Une Philosophie

Basée sur la croyance que les individus ont l'habileté et le désir de contribuer à la bonne marche et à la productivité de la compagnie. Cette philosophie repose sur des données fournies par les sciences de management et du comportement ainsi que sur des études réalisées sur le fonctionnement des organisations.

Fonction de Leadership

Travail D'Equipe

Travailler ensemble de manière productive a toujours été une préoccupation des hommes depuis que le monde est monde. Nous avons toujours cherché les moyens les plus efficaces pour combiner les efforts humains en vue d'atteindre les besoins individuels et ceux de l'organisation.

Qu'est-ce qu'une équipe?

Qu'est-ce qui rend une équipe efficace?

Pourquoi travailler en équipe, quels en sont les avantages ?

A. Qu'est-Ce Qu'une Equipe?

Une équipe est un groupe d'individus qui doivent travailler d'une manière interdépendante dans le but d'atteindre leurs objectifs individuels et ceux de leur organisation.

Quatre éléments distinguent une équipe d'un simple groupe:

1. L'équipe doit avoir des règles (charte) ou une raison de travailler ensemble, un objectif à atteindre.
2. Les membres de l'équipe doivent être **interdépendants**: chacun a besoin de l'expérience, de l'habileté et du mandat des autres en vue d'arriver à des buts mutuels. Ils ne sont pas une juxtaposition d'individus.
3. Les membres d'une équipe doivent être convaincus de l'idée selon laquelle travailler ensemble en groupe mène à des décisions plus efficaces que travailler seuls.
4. L'équipe doit représenter une **unité fonctionnelle** dans le contexte **d'une plus grande organisation.**

L'exemple le plus évident d'une équipe est une équipe sportive, ex: une équipe de football.

- Les membres ont un but qui leur donne une identité
- Chaque joueur a une position, une fonction unique qui doit être intégrée à celle des autres membres.

PRET/DAI/USAID: Pratique du leadership efficace dans les banques communautaires

- Les joueurs sont conscients de la nécessité d'avoir des interactions interdépendantes.
- L'équipe travaille généralement dans le cadre d'une plus large organisation (ligue).

Affirmations Concernant La Nature Des Equipes

1. Tous les talents nécessaires pour permettre à l'équipe d'être ce qu'elle veut sont déjà présents dans le groupe.
2. Chacun sait ce qu'il veut faire; le point principal est de savoir comment les membres s'empêchent de faire ce qu'ils veulent.
3. Le potentiel maximum de l'équipe quant à sa force et son efficacité a comme limite celui de chacun des membres.
4. Le travail en équipe est par lui-même potentiellement excitant.

B. Efficacité D'une Equipe

Deux points peuvent être pris en considération:

- Verticalement: leadership
- Horizontalement: dynamique du groupe

Leadership

L'approche participative est une des meilleures manières de gérer une équipe. Toutefois on n'exclut pas les styles autocratiques ou autre comme pouvant être aussi efficaces.

Ce qui est plus important que le style particulier de leadership c'est:

1. l'aptitude du leader à combiner les efforts individuels des membres du groupe
2. sa capacité à permettre la liaison nécessaire entre l'équipe et l'organisation globale
3. sa capacité à accomplir tout ceci d'une manière qui tienne compte de ses valeurs personnelles et de celles des membres de l'équipe.

Dynamique du groupe

Les concepts de contact, rôle, valeurs sont des éléments majeurs pour une interaction efficace

PRET/DAI/USAID: Pratique du leadership efficace dans les banques communautaires
de l'équipe.

Annexe VI

Contact

Un bon contact est basé sur l'authenticité parmi les membres de l'équipe. Ceci implique que chaque individu est conscient de son individualité, qu'il veut établir ses points de vue et ses idées clairement et qu'ils supportent les principes de connaissance et de choix conscients.

Le travail d'équipe efficace est aussi caractérisé par des relations qui sont bien détendues mais pas nécessairement chaleureuses; c'est-à-dire que les membres sont assez bien ensemble pour atteindre les objectifs de l'organisation. «*Tu es libre d'être ce que tu es, et je suis libre de ne pas t'aimer, tant que cela ne nuit pas au travail de l'équipe*».

Un environnement qui encourage l'expression ouverte des désaccords aussi bien que des accords, accepte la réalité selon laquelle un individu peut aimer une personne plus qu'une autre. Ceci est légitime tant que cette préférence n'aboutit pas à la discrimination, à l'injustice, et à des comportements de destruction de tâche.

Rôle

Deux éléments: fonctions et relations

Fonction: tâche spécifique que chaque membre doit accomplir.

Relation: interaction nécessaire pour que la tâche soit complétée - avec qui chaque membre doit interagir et comment se fait cette interaction.

Dans une équipe qui fonctionne bien, la clarté du rôle est évidente. Les objectifs de l'équipe sont clairs et chaque membre connaît la contribution de chacun pour atteindre les objectifs et ainsi la duplication des efforts est éliminée et la prise de responsabilité encouragée.

Généralement une équipe efficace est constituée d'individus qui ont des talents et approches complémentaires plutôt que similaires.

Valeurs

Trois valeurs importantes à partager:

- efficacité de la tâche
- faire face et utiliser le présent
- voir les conflits comme positifs

Annexe VI

Efficacité de la tâche

Le groupe qui fonctionne bien accorde une grande importance à l'efficacité de la tâche, en mettant l'emphase sur faire les choses exactes plutôt que sur faire les choses avec exactitude.

L'équipe vise l'objectif, la fin, les résultats plutôt que les activités à accomplir. Il n'est pas question d'agir pour agir, de s'agiter; il est question d'atteindre un but.

Faire face au présent

- Axé sur le «ici et maintenant»
- Se concentre sur ce qui se passe plutôt que pourquoi cela se passe

Conflit vu comme positif

- Source principale de l'énergie dans un système
- Source principale de créativité

Puisque les conflits sont absolument inévitables, il faut les utiliser au lieu d'essayer de les éviter et de les supprimer. Utiliser la collaboration, sans exclure obligatoirement la compétition ou même le compromis.

C. Pourquoi des équipes

Bien que le fait d'établir des équipes de travail implique beaucoup de travail, l'effort fournit trois sources d'efficacité aux groupes.

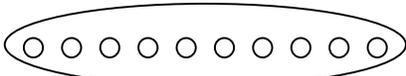
Synergie

Au niveau individuel, on parle d'énergie

Au niveau du groupe, on parle de synergie

La synergie du groupe est toujours potentiellement plus grande que la somme des énergies combinées de ses membres. Le tout est supérieur à la somme des parties.

 **Energie**

 **Synergie**

Annexe VI

Quand les concepts d'équipe sont appliqués à la formation d'un groupe, le résultat est non seulement l'utilisation effective de l'énergie, mais aussi la création d'une nouvelle énergie.

Interdépendance

Les équipes efficaces sont constituées d'individus hautement indépendants qui doivent combiner leurs efforts séparés dans le but d'atteindre des résultats pour l'organisation. Le focus de l'effort de l'équipe est de combiner leurs ressources plutôt que de les coordonner. L'interdépendance est une simple réalité dans les organisations d'aujourd'hui. La plupart des services et des produits sont trop complexes, les technologies sont trop spécialisées pour que les employés travaillent seuls. Le concept de travail d'équipe offre le chaînon nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation à partir d'une position de force et de créativité.

Support de base

Il n'est pas exagéré de dire que la moyenne des adultes passe la plupart de leur temps au travail. C'est aussi une réalité que les individus transportent avec eux leurs besoins, quelque soit le lieu et la situation. Dans cette perspective, il est important qu'il y ait une bonne qualité de vie aussi bien au travail qu'à la maison.

L'équipe a le potentiel d'offrir un support social et émotionnel à ses membres, produisant un environnement plus satisfaisant et favorisant la productivité. Il est important de noter que, pour que l'équipe fonctionne véritablement comme un support de base, les normes du groupe doivent émerger du groupe lui-même et non d'une série d'obligations venues de l'extérieur.

Parfois, il est tout simplement plus amusant de travailler avec quelqu'un d'autre plutôt que de travailler seul.

Le Leadership, c'est une question de travail en équipe et de former des disciples, créer, enseigner d'autres leaders.

Egzanp Yon Ka : Ki Moun Ki Pral Pran Plas Dyo ?

Dyo se sipèvizè nan yon konpayi. Li travay di anpil. Nenpòt pwoblèm ki genyen nan depatman-an li kanpe pou li regle sa. Dyo tandè yo pral bay Masèl (Siperyè-li) pwomosyon. Pou jan li konn travay, li gen lespwa se li ki va jwenn dyòb-la !

Men jou konsa, li sote sou Masèl kap pale ak direktè-a. Men ki sa li tandè yap di.

D: Talè konsa ou pral tanmen yon lòt travay. Anvan-w kite nou bò isit, bat pou wè si-w ta bay moun kap vin leve-w-la mezi konesans ou genyen. Mwen kalkile sou bagay sa-a anpil, mwen wè sèl moun ki pou ta pran pran plas sa-a se Dyo.

M: Aa, mwen pa kwè non, paske mwen poko wè ki jan nou pral fè pou nou retire Dyo kounye-a kote li ye-a.

D: Sa-k fè-w di sa ? Mwen wè Dyo fè depatman- an mache kòrèkteman.

M: Wi, mwen dakò, men se Dyo ki okipe tout bagay. Pèsonn pa ka fè anyen pou li. Li pa montre pyès moun travay-la. Jou lale, depatman-an kaba.

D: Mwen konprann byen sa-w vle di. Pa gen moun ki pou pran plas Dyo.

M: Dirèkteman ! Men, se pa tout. Lè-w gade, pa gen moun ki pou pran plas Dyo, men sa ki pi rèd, si moun sa-a te vivan li ta pè pran dyòb-la. Paske sa pa janm vin nan tèt Dyo ni pou l ta ede yon travayè pran yon elan, ni pou li ta montre l yon diplis nan travay-la, ni nonplis tou pou l ta ba l abitud pran yon desizyon oswa rezoud yon pwoblèm pou kont-li. Menm lè gen yon bagay ki pa kòdyòm nan travay-la, Dyo pa janm pran yon ti tan pou l ta esplike travayè-a dekipreyen.

D: Enben, sa-m te kwè-a se pa sa. Gen lè se yon lòt moun pou nou chèche. Tandè Masèl, eske ou janm pale koze sa-yo ak Dyo ?

M: Wi, toutan. Men nou mèt pale sou sa, li pa janm sispann pran chay pote. Mwen vin wè mwen te dwe mete koze-a deyò depi lontan.

D: Sa se vre. Lè-w gade valè tan ki pèdi, sa fè lapenn; lèfini se gen dwa yon bonjan travayè nou pèdi. Antouka Masèl, di-m kijan ou wè nou ta rezoud pwoblèm-nan.

Esplikasyon sou travay ki pou fèt

Lè-w fin li istwa sila-a, etidye ka-a pou wè tout sa ki kapab rive Dyo, epi chèche plizyè fason pou rezoud pwoblèm-nan.

Annexe XII

Plan Daksyon Pèsonèl Chak Moun

Mekonesans – Konpòtman Pasif

Bò pozitif-la	Tout sa ki merite amelyore
----------------------	-----------------------------------

Sa ou-menm ou pote nan konpayi-a

Tout faktè pozitif-yo	Tout sa ki merite amelyore
------------------------------	-----------------------------------

Fonksyon Dirijan ak Sipèvizè

Tout faktè pozitif-yo	Tout sa ki merite amelyore
------------------------------	-----------------------------------

Dimansyon Lidèchip-la

Tout faktè pozitif-yo	Tout sa ki merite amelyore
------------------------------	-----------------------------------

Estil lidèchip/Estil Pouvwa

Tout faktè pozitif-yo	Tout sa ki merite amelyore
------------------------------	-----------------------------------

Tèt Ansanm	
Tout faktè pozitif-yo	Tout sa ki merite amelyore
Angajman pèsonèl ou pran	
Tout faktè pozitif-yo	Tout sa ki merite amelyore

Chapit 4

Kominikasyon

Lojik

Sa se yon bagay ki klè: depi zafè kominikasyon ap mache byen andedan yon antrepriz, ou gen pou wè anplwaye vin bay plis ranman. Yo travay ak satisfaksyon, tèt ansam vin mete pye, epi yo vin kapab rezoud pwoblèm yo pi fasil. Si pou direksyon-an fè travay li ak ekselans, fòk zafè kominikasyon an fèt byen andedan antrepriz la.

Bi

Chapit sa-a pral ede patisipan yo konprann tout pwoblèm kominikasyon yo ta ka genyen. Epitou, li pral ba yo okazyon pou yo pratike kèk teknik ki pral fè yo vin kominike pi byen toujou ak lòt moun.

Objektif

Ede patisipan yo :

1. Rekonèt tout eleman ki fè kominikasyon an mache byen oswa mache mal.
2. Konprann divès estil kominikasyon yo
3. Rekonèt ki konsekans yon bon kominikasyon genyen sou ranman moun.
4. Kominike pi byen ak moun ki alantou yo.

Kominikasyon

Kominikasyon

Travay Animatè-a

- ❶ Animatè-a ap prezante patisipan yo aktè ak wòl ki genyen nan yon kominikasyon epi lap analyze ak yo pwosesis kominikasyon an. Lap fè yo konprann ki jan zafè kominikasyon an mache.
- ❶ Animatè-a ap di patisipan yo li pral analize Pwosesis Kominikasyon an, ansanm ak zafè Fidbak la .
- ❶ Animatè-a ap mande pou patisipan yo fè yon egzèsis ki va ba yo okazyon pratike tout teknik yo te aprann sou zafè kominikasyon (Anèks 3).
- ❶ Animatè-a ap bay patisipan-yo kèk enfòmasyon sou kijan zafè kominikasyon mache nan gwoup, antrepriz ak enstitisyon yo (Anèks 4).

Rekonesans

1. Divès kalite siy rekonesans
2. Ekonomi siy rekonesans
3. Egzèsis

ANALYZ PWOSESIS KOMINIKASYON

Lè de moun ap kominike, yo jwe de wòl : wòl emetè ak wòl reseptè

Entansyon

Emetè

Reseptè

Rezilta

Emetè-a se moun kap pale-a. Li gen yon bagay nan tèt-li (yon entansyon) : se kapab yon lide oswa yon santiman. Si pou li fè lòt la konnen li, se yon mesaj pou li voye ba li.	Reseptè-a se moun ki resevwa mesaj la. Mesaj sila-a gen yon rezilta pou li bay : fè reseptè-a fè yon reyaksyon lè li fin tande l
--	---

Kominikasyon

Definisyon

Se lè yon emetè pran yon bagay ki nan tèt li (yon entansyonyon), li mete l nan yon mesaj, li voye l bay yon reseptè, pou li kapab jwenn yon rezilta : fè reseptè-a fè yon reyaksyon.

Mesaj

Mesaj la se yon sipò ki pote entansyon yon moun bay yon lòt.

Mesaj la gen de bò : yon bò lide, yon bò santiman.

Lè yon emetè pran lapawòl pou li fè yon moun konnen entansyon li, yo di li **nan nivo vèbal la**. Lè se ak jès li sèvi pou li jwenn rezilta, yo di li **nan nivo non vèbal**.

Kominikasyon pozitif

Depi mesaj la klè epi san devire, kominikasyon an fèt byen. Lè sa a, emetè a jwenn rezilta lap chèche nan men reseptè-a

Si :

Entansyon = Rezilta

sa vle di genyen yon bon emetè ak yon bon reseptè.

Yon bon emetè se yon moun ki pale klè, ki di sa li gen nan tèt li epi sa li santi san mamòte. Lè konsa, li veye pou mesaj la bon tout jan : kit se nivo vèbal (pawòl li di), kit se nivo non vèbal (jès li fè). Yon fwa emetè a voye mesaj la byen, reseptè a pa bezwen fatigue kò l ap chèche konprann ki sa li vle di.

Bon reseptè

Reseptè-a sou bò pa li dwe fè efò pou li konprann egzakteman ki entansyon emetè-a. Li dwe fè tout sipozisyon pou li rive jwenn sa ki nan tèt emetè-a.

Tou lède patnè yo, emetè ak reseptè, fèt pou degaje yo pou **Entansyon = Rezilta**

Kominikasyon Negatif

Depi rezilta a ak entansyon an pa menm, ou kapab di kominikasyon an pa fèt byen.

Gen plizyè bagay ki kapab lakòz sa:

1. Sipò emetè a chwazi pou li voye mesaj la bay reseptè a gen dwa pa kapab rann entansyon an.
2. Reseptè a gen dwa kapte mesaj la mal. Entèferans kapab lakòz mesaj la vin twouble.

Plizyè kalte entèferans ki kapab anpeche kominikasyon an fèt byen

1. Move atitid lakay yon moun oswa prejije ki nan tèt li
2. Lè pa gen transparans.
3. Lè tout moun ki yon kote sispèk
4. Lè yon moun se tèt pa l sèlman li konnen

Kalite yon moun dwe devlope lakay li pou li kapab kominike byen ak tout moun

1. Chèche konnen tout move atitid ak prejije li genyen, epi dechouke yo
2. Aprann pale klè
3. Tabli bonjan anbyans pou kominikasyon an sa fèt pi fasil
4. Aprann tande moun
5. Aprann bay epi resevwa fidbak

Louvri kè-w ansam ak zòrèy ou pou koute moun (Anpati)

1. Chèche konprann moun
2. Epitou fè moun konprann ou.

Fidbak

Ou kapab di yon emetè bay yon fidbak lè li esplike reseptè a ki reyaksyon li te fè apre li te fin tande mesaj li, osinon lè yon moun di yon lòt sa li panse sou konpòtman li.

Men kèk règ pou yon moun respekte lè lap bay yon fidbak:

1. Fidbak pa la pou detwi. Toutokontrè, wòl li se bati.
2. Si pou genyen bon fidbak, fòk de moun ki annafè yo sensè : yonn dwe fè lòt konfyans.
3. Fidbak la pa vle di pote jijman ni fè evalyasyon. Yon moun bay yon fidbak pou esplike yon sitiyasyon.
4. Moun kap bay fidbak la dwe pale klè, san devire. Chak espikasyon dwe vini ak yon egzanp ki pa twò ansyen epi tout moun ka konprann.
5. Fidbak la gen lè li. Se lè reseptè a mande l, oswa lè li pare pou li resevwa l pou li bay.
6. Travay emetè a lè li fin bay fidbak la, se chèche konnen ki sa reseptè a panse sou sa li sot tande a.
7. Bay fidbak pa vle di kritike. Tout sa ki di nan fidbak la dwe kapab korije.
8. Chay fidbak la pa fèt pou twò lou pou reseptè-a. Li dwe kapab sipòte sa ki ladan.
9. Mesaj ki nan fidbak la fèt pou klè tankou dlo kokoye.
10. Tout fidbak fèt pou pote yon dat.

SIY REKONANS NAN KOMINIKASYON

Rekonesans

Divès Kalite Siy Rekonans

Yon siy rekonesans se yon bagay ou fè pou montre yon moun ou rekonèt egzistans li oswa ou ba l enpòtans. Se gen dwa yon jan ou fè avè l : yon pawòl ou di l, yon jan ou gade l oubyen ou manyen l; se gen dwa tou yon bagay ou ba li.

Rekonesans la nesèsè anpil nan lavi tout moun. Nou tout bezwen karès ak rekonesans. Siy sa yo bon pou sante kò nou ak lespri nou. Nou bezwen yo menm jan nou bezwen lè nap respire-a, dlo nap bwè-a, manje nap manje-a..

Rechèch ak etid kèk espesyalis te fè montre si pou yon tibebe viv epi byen grandi, fòk li jwenn karès ak okipasyon. Si li pa jwenn bon tretman sa-yo, li ka vin enfim, li ka menm mouri. Timoun ki leve tankou grenn mayi san karès epi san okipasyon konn vin souffri maladi Kwatchòkò”. Tibebe ki fèk fèt ki pa jwenn karès, epi sila-yo ki pat janm jwenn moun kenbe yo poutèt pou yo pa gate, konn vin gen pwoblèm demen. Yo vin souffri maladi “manke karese” menm jan yo ta ka pran nenpòt ki lòt maladi tankou kwatchòkò. Menm etid sa yo te montre kit ou te dous ak yon timoun, kit ou te sèvi mal avè li, se menm bagay. Sa ki plis enpòtan se manyen ti moun nan.

Lwa ki vin sòti nan etid ak rechèch-sila-yo di konsa : “Pito se rekonesans negatif ou bay yon moun tan pou pa ba li rekonesans ditou”, ki vle di pito-w fè dezagreyab ak yon moun tan pou pa ta gade l menm.

Siy rekonesans yo ka pozitif oswa negatif. Ou gen dwa bay yo ak kondisyon, oswa san okenn kondisyon (pou granmesi). Lè-w rekonèt egzistans yon moun san kondisyon, sa vle di moun nan pa bezwen fè anyen pou sa. Li resevwa siy sa yo pou granmesi.

Lè gen kondisyon, sa vle di si pou rekonèt moun nan, li dwe fè kichòy pou sa.

Annexe 1

Rekonesans	Pozitif oswa Negatif	Ak Kondisyon oswa Pou granmesi	Egzanp
Pou sa moun-nan ye	Pozitif	Pou granmesi	Mwen renmen-w
Pou sa moun-nan fè byen.	Pozitif	Ak kondisyon	Mwen renmen sa-w fè
Pou sa moun-nan fè mal	Negatif	Ak kondisyon	Mwen pa renmen sa-w fè
Ou pa te dwe janm fèt	Negatif	Pou granmesi	Soti devan-m
Krizokal	Negatif	Ak kondisyon oswa Pou granmesi	Pou yon ayisyen, ou gen lespri .

CHAPIT 5

Motivation

Logique

Il est important que les participants comprennent que la motivation influence la manière dont les individus s'adaptent à l'organisation dans laquelle ils sont intégrés. La performance de tout individu dépend de sa motivation. Ils doivent aussi réaliser que chaque être humain possède différents désirs et besoins; chaque être humain se situe aussi à un niveau différent de son évolution. Ceci permettra aux participants de développer un cadre de référence qui les aidera à mieux comprendre les besoins, les attentes et les réactions de leurs employés, à s'y adapter et à trouver des approches particulières à chacun d'eux afin de les aider à être plus performants.

But

Ce module permettra aux participants de bien appréhender la complexité de la notion de motivation et d'adopter des attitudes appropriées envers leurs employés.

Objectifs

Les participants seront capables de:

1. Appréhender le concept de motivation
2. Identifier les différents besoins et désirs de leurs membres et clients
3. Découvrir des techniques qui les aideront à motiver leurs membres et clients
4. Comprendre l'importance de la motivation interne
5. Explorer les techniques et les avantages de la motivation positive

Motivasyon

Travay Animatè-A

1. Animatè-a ap mande patisipan yo pou yo fè yon egzèsis (**Anèks 1**).
1. Apre lap fè yon diskisyon avè yo sou Teyori Klasifikasyon Bezwen tout Kretyen Vivan, Dapre Maslow (**Anèks 2**).
1. Lap mande pou tout patisipan di ak mo pa yo ki sa motivasyon-an ye, lèfini lap ekri chak repons sou tablo.
1. Lè tout moun fin pale, animatè-a ap bay definisyon pa li epi lap pataje kèk lòt lide sou zafè motivasyon ak patisipan yo (**Anèks 3**).
1. Animatè-a ap kontinye bay gwoup la enfòmasyon sou zafè motivasyon. Lap fè konnen gen de lòt fòm motivasyon (**Anèks 4**).
 - **Youn ki sòti deyò (lè-w fè yon moun pè oswa lè ou ba-l yon rekonpans)**
 - **Yon lòt ki andedan (se atitid yon moun menm)**

Annexe 1

Motivasyon

Exercice : Comprendre La Motivation

1. L'animateur demande aux participants de former 2 ou 3 groupes et leur demande de réfléchir sur la question: "**Qu'attendez-vous de votre banque**".
Il leur demande de choisir un secrétaire qui notera les réponses de chaque membre du groupe.
2. Puis l'animateur leur pose une deuxième question: **Qu'est-ce que les membres (l'Assemblée Générale) attendent de la banque ?**
3. Puis il leur pose une troisième question : **Qu'est-ce que l'Institution Financière attend de la banque ?**
4. Après une vingtaine de minutes, chaque petit groupe présente au grand groupe les résultats de ses réflexions.
5. L'animateur compile au tableau les réflexions des participants en les casant au bon endroit, sur une pyramide préalablement dessinée sur une feuille.
6. Il attire leur attention sur le fait que les réponses sont à peu-près les mêmes pour les trois questions.

Annexe 2

Motivasyon

Klasifikasyon Bezwen Kreyen Vivan - Dapre Maslow

Gen anpil moun sou latè. Chak moun gen nesosite pa yo. Men, menm si nesosite tout moun pa menm, gen 5 kalite bagay tout moun alawonnbadè bezwen nan lavi-a. Se sa ki te prenmye parèt nan travay klasifikasyon Maslow te fè-a. Dezyèm sa ki te sòti nan travay sila-a sèke bezwen lakay kreyen vivan se tankou yon mach eskalye, kote :

Prenmyèm mach-la se respire, manje, bwè, dòmi, laswenyay, al lekòl. Se bagay sa yo ki pi nesèsè, paske san yo pa gen lavi.

Dezyèm mach-la se sekirite.

Tout moun bezwen garanti ak proteksyon pou kò-yo, nanm yo, travay yo. Yo bezwen santi gen yon seri bagay kap toujou la, ki pap chanje sou yo.

Twazyèm mach la se santiman apatenans.

Kreyen vivan pa fèy nan bwa. Yo bezwen santi kòd lonbrit yo mare yon kote. Yo bezwen pran pa nan yon seri bagay, yo bezwen zanmi, fanmi, vwazinay, moun pou yo renmen, oswa pou yo kolabore.

Katriyèm mach la se apresyasyon.

Pa gen moun sou latè ki pa ta renmen pou lòt moun parèy yo rekonèt yo, respekte yo, apresye yo.

Senkyèm mach la se anvi reyalize

Ki vle di tout moun ta renmen sèvi ak tout richès ki lakay li, yon fason pou li rive reyalize rèv li, fè sa ki pi bon, epi rive nan toubout li.

Annexe 3

Motivation

I. Définition

La motivation est une prédisposition de l'être humain à agir d'une manière spécifique pour atteindre un but, un objectif.

Une des fonctions essentielles d'un directeur est de trouver des moyens pour motiver les employés à atteindre leurs objectifs. Bien que les moyens utilisés peuvent varier d'un groupe à l'autre, les principes de base demeurent les mêmes.

II. Considérations Générales

La motivation influence la manière dont les individus s'adaptent à l'organisation dans laquelle ils sont intégrés (dans ce contexte, l'école). La performance de tout individu dépend de sa motivation. Toute organisation devrait satisfaire à trois pré-requis essentiels.

1. Les individus devraient non seulement avoir envie de faire partie de cette organisation, mais aussi y rester.
2. Les individus doivent accomplir des tâches précises.
3. Les individus doivent avoir l'occasion d'aller au-delà de leur performance de routine et avoir l'opportunité de s'engager dans des travaux de créativité et d'innovation.

En d'autres termes, pour qu'une organisation soit efficace, elle doit tenir compte pour motiver et stimuler son équipe:

- se joindre à l'organisation, y rester.
- être productif, efficace, performant.
-

Annexe 4

Théorie de la Motivation

Techniques De Modifications De Comportement

Conditionnement opérant:

Les techniques de modification de comportement représentent les idées de B. F. Skinner, qui est un psychologue-éducateur américain renommé. Ses recherches lui ont permis de découvrir une loi très simple d'apprentissage: nous sommes portés à répéter toute action qui nous apporte une récompense ou de la satisfaction.

L'approche behaviorale (ou ayant rapport avec le comportement) préconisée par Skinner met l'accent sur l'apprentissage: la plupart des comportements humains sont des comportements appris. Sans nier l'inné ou la maturation, puisque l'homme est soumis aux lois de l'apprentissage, pourquoi ne pas utiliser ces mêmes lois pour modifier son comportement?

C'est ainsi que toutes les approches des individus sont apprises au contact de son environnement. Dès l'enfance, nous apprenons comment agir, pour plaire ou déplaire à cet environnement qui n'est rien d'autre que les membres de notre famille, nos collègues de travail, les gens de notre communauté.

Donc, selon cette théorie, tout comportement est fonction de l'environnement :

Les bons comportements (comportements désirables).

Les mauvais comportements (comportements indésirables).

Quand nous nous trouvons face à un employé qui a des comportements indésirables, on peut supposer deux choses:

- le comportement adéquat (adapté, désirable, approprié) n'a jamais été appris;
- le comportement inadéquat (mésadapté, indésirable, inapproprié) a été appris et est incompatible avec le comportement adéquat.

Comment S'apprennent Les Comportements

Rappel de la loi de Skinner :

“Nous sommes portés à répéter toute action qui nous apporte une récompense ou de la satisfaction”.

Renforcement

Cette récompense ou satisfaction dont parle Skinner porte le nom de renforcement.

L'existence de certains comportements s'explique par la présence de renforçateurs qui se

Annexe 4

définissent comme étant “tout ce qui constitue un renforcement”. Le renforçateur est tout ce qui porte un individu à répéter une action.

Exemple 1 : employé félicité par son directeur.

Nous pouvons trouver dans la vie courante toutes sortes d'éléments renforçateurs.

Ex.:

- Chèque de paye
- Plaisir de notre conjoint face à une initiative prise.
- Un travail bien fait pour lequel nous recevons un compliment.
- Un certificat (affichage de photos sur tableau d'honneur) pour un client qui vient toujours payer à temps ou même avant
- Organisation d'une fête pour les bons clients

Ce sont des évènements qui nous encouragent à répéter cette initiative, à travailler. Nous sommes constamment renforcés dans notre vie quotidienne.

Différentes Sortes De Renforçateurs

Renforçateurs sociaux

Ce sont des signes d'attention positifs qui viennent des autres: félicitations, sourire, approbations, gestes d'affection, d'acception, tape amicale, etc.

Renforçateurs matériels

Ce sont des signes d'attention tangibles. Ceux qu'on peut manger, sentir, toucher (argent, nourriture, augmentation de salaire, récompense matérielle qui nous aident à maintenir un certain comportement).

Renforçateurs intrinsèques, internes

Ceux que l'on peut obtenir de l'activité elle-même: plaisir de connaître, de chercher, de découvrir; fierté de réussir.

L'activité En Soi Doit Être Renforçante

Modeling ou imitation

Nous avons vu comment par la présence de renforçateurs un comportement est maintenu. Il est aussi important d'examiner comment s'apprennent de nouveaux comportements, c'est-à-

dire ceux que l'individu n'a jamais manifesté auparavant. L'homme apprend de nouveaux comportements par l'observation et l'imitation. Il voit ou entend quelqu'un produire un comportement spécifique et peut imiter ou copier ce comportement. On appelle modeling (imitation) ce genre de comportement imitatif. Nous voyons une autre personne, le modèle, faire quelque chose et nous l'imitons. Le comportement a plus de chance d'apparaître quand l'observateur voit le modèle obtenir une forme de renforcement pour le comportement.

Donc tout comportement adapté et mésadapté, adéquat et inadéquat, approprié, peut être acquis par "Modeling".

Tout au long de notre vie, nous sommes guidés par des modèles tirés de livres, cinéma, comportements de nos parents, etc...

L'usage de modèles peut être une technique valable pour créer des comportements désirables chez tout individu.

Façonnement

C'est une autre technique, ajoutée à celle du "Modeling" pour apprendre à l'individu un nouveau comportement qui n'a jamais existé chez lui. C'est le fait de récompenser un comportement qui se rapproche de celui que l'on veut installer chez quelqu'un.

Cette technique est encore appelée: méthode d'approximations successives, à cause de ce rapprochement graduel de la réponse souhaitée. L'enfant est alors renforcé à mesure qu'il franchit de petites étapes.

Comment Se Maintiennent Les Comportements

Renforcement positif

Le principe général de renforcement explique pourquoi les comportements se maintiennent.

Quand une personne ou un enfant est renforcé après un certain comportement, la probabilité que celui-ci se renouvelle, augmente. Le renforcement joue un rôle dans:

- ⒫ l'apprentissage des comportements
- ⒫ le maintien des comportements

Le renforcement positif est donc une conséquence agréable qui suit un comportement et qui explique sa tendance à le reproduire.

Comment Faire Disparaître Les Comportements

1. Puniton

La puniton est une conséquence aversive (déplaisante) pour éliminer les comportements. Parfois ça marche et le comportement disparaît. D'autres fois, les punitons ne réduisent pas la fréquence du comportement indésirable, parfois elles l'augmentent.

Effets indésirables de la puniton

- Lorsqu'il est puni, l'enfant peut s'en prendre au professeur lui-même, qui peut devenir aversif pour l'enfant, surtout s'il administre la puniton sous le coup de la colère et d'un ton menaçant.
- Les recherches montrent que les effets de la punitons ne durent qu'une très courte période.

Les comportements punis ne disparaissent souvent que devant celui qui punit.

Quand il faut punir

- Préciser les règles avant que la situation ne se produise.
- Ne pas avertir une deuxième fois: punir chaque fois que le comportement se présente.
- Appliquer la puniton immédiatement après le comportement.
- S'assurer que la puniton punit vraiment la personne.
- Envisager une approche positive avant d'y avoir recours

2. Extinction au retrait du renforcement

Lorsqu'un comportement n'est jamais renforcé, il diminue de fréquence et tend à disparaître. L'extinction peut se définir: le retrait du renforcement.

En ignorant un comportement inapproprié, on élimine tout renforcement et ce comportement tend à disparaître.

Distribution sélective de l'attention

On peut ainsi, par extinction, faire disparaître des comportements indésirables. Pour cela, il faut **ignorer** les comportements indésirables et **renforcer** les comportements désirables.

3. Contre-conditionnement ou renforcement des comportements incompatibles

C'est le fait de renforcer un comportement désirable qui entre directement en compétition avec le comportement indésirable. Les comportements incompatibles sont ceux qui ne peuvent se manifester simultanément. Par exemple: parler et se taire en classe.

Il s'agit alors pour chaque problème de penser à un comportement qui pourrait remplacer l'autre.

4. L'isolement

L'isolement est le retrait de tout renforcement positif. Cette méthode exige qu'on retire l'enfant de la situation dans laquelle il reçoit un renforcement.

Ex: chambre d'isolement vidée de tout objet intéressant. Le professeur peut y retirer l'enfant pendant une dizaine de minutes, sans faire de colère, car cette dernière peut servir de renforcement.

5. Renforcement à satiété

Présenter un stimulus renforçant à une telle fréquence que celui-ci devient désagréable.

Ex: faire écrire 500 fois à un enfant un mot grossier qu'il a prononcé

6. Retrait de privilèges

Cette technique consiste à retirer un renforcement positif suite à un comportement non approprié.

Le privilège doit être proportionnel au comportement non approprié.

7. Restitution

Cette technique consiste à corriger les ennuis psychologiques ou physiques résultant d'un comportement non approprié. Il faut identifier avec l'enfant tous les ennuis créés par le comportement non approprié et ensuite exiger que l'enfant répare lui-même les dommages occasionnés. La réparation doit être pertinente et proportionnelle au dommage causé, sinon elle est arbitraire et injuste.

Nan tout bagay nou sot site la yo, genyen ki se de faktè motivasyon pozitif, genyen ki negatif. Pa egzanp nan yon règleman, gen dwa gen sanksyon pou manb bank ki paye alè, ki pa mache byen, men ou gen dwa prevwa tou rekonpans divès kalite pou sa ki mache byen yo.

Espesyalis kap reflechi sou konpòtman moun kwè ke motivasyon pozitif bay pi bon fwi paske se yon ranfòsatè ki pouse moun aji paske lap kouri pou jwenn rekonpans lan.

Men, kèlkeswa ranfòsatè eksteryè nou kapab pote, nou kapab bay li gen limit li. Sa ki pi enpòtan se ranfòsatè enteryè –a. Se sa ki nan kè yon mou ki ensiste li pas alaksyon . Motivasyon eksteryè a pasaje, motivasyon enteryè a pèmanant. Vrè motivasyon an soti anndan.

Plizyè kalte ankourajman ak rekonpans

Avantaj Kòb kach	Tout lòt kalte avantaj nan lavi i ki pa kòb kash	Avantaj ki mache ak ran moun nan	Fè jès ak anplwaye-a anprive oswa devan tout moun pou ankouraje-li	Ankourajman ki sòti nan travay-la	Ankourajman yon moun ka bay pwòp tèt li
Bay anplwaye ogmantasyon	Asirans maladi	Bonjan biwo, byen instale	Fè anplwaye-a santi ou ba-l valè menm si-w pa fè okenn jès ofisyèl ki montre sa.	Fè anplwaye-yo santi yap reyalize kichòy	Bay tèt li valè
Separe pwofi avè-yo	Asirans vi	tapi atè,	Ba-li ochan	Ba-yo plis reskonsablite	Bay tèt-li ochan pou sa li fè byen
Ba-yo bonis	Pansyon	rido,	Souri avè-l	Fè-yo fè roulman nan travay-la	Fè tèt-li konpliman
Ba-yo lajan pou ankouraje-yo	Diskont sou machandiz konpayi-a fè	Tablo nan mi	Di-l sa-w panse sou travay li	Ba-yo fè travay nan plas-ou	
Peye-yo trèzyèm mwa	Vwayaj		Fè li konpliman		
	Klèb, instalasyon pou pran detant.		Fè jès avè-l pou montre-l ou apresye-l		
	Tan pou poze nan mitan travay-la		Brase lide avè-l sou keksyon travay-la.		
	Bay anplwaye-yo avantaj kòm		Mennen-l nan restoran oswa envite-l pran yon bagay avè-w.		

	manm klèb sa-a.				
	Aktivite detant		Rekonèt valè-l devan tout moun.		
	Sekirite		Ba-l yon plak pou li kwoke yon kote.		
			Ba-li yon diplòm oswa yon sètifika.		
			Fè-l kado nenpòt ki bagay		
			Ba-li apresyasyon		

CHAPIT 6

Gestion des Conflits/Résolution de Problèmes

A - Faire face au conflit

Les conflits ne sont pas obligatoirement dysfonctionnels. Les conflits fonctionnels sont le résultat d'un désir d'excellence et de créativité et peuvent prendre la forme d'une compétition interpersonnelle ou intergroupe saine :

Les conflits dysfonctionnels drainent l'énergie des individus et des groupes, réduisent leur efficacité. Il faut prévenir les conflits comme on prévient des maladies.

Dans ce contexte, le conflit est défini comme un procédé qui commence lorsque l'une des parties en présence s'aperçoit que l'autre l'a frustrée, ou va la frustrer d'un de ses besoins ou intérêts. Les domaines de frustration concernent le plus souvent les éléments suivants :

- sens de son identité
- sens des responsabilités
- standard de performance
- désir d'excellence et de créativité
- sentiment d'autonomie

Le conflit est une réalité journalière pour chacun. Que ce soit à la maison ou au travail, les besoins et les valeurs d'un individu sont constamment et invariablement en opposition avec ceux d'autres personnes. Certains conflits sont relativement minimes, faciles à maîtriser, susceptibles d'être négligés. D'autres de plus grande importance, cependant, demandent une stratégie pour être résolus avec succès de crainte qu'ils ne provoquent une tension constante ou une animosité durable au foyer, au bureau ou dans tout autre système.

La capacité de résoudre les conflits avec succès est probablement l'une des plus importantes habiletés sociales que peut posséder un individu. Cependant, il y a peu de vraies opportunités de l'apprendre dans notre société. De même que n'importe quelle autre habileté humaine, la résolution des conflits peut être enseignée. Ces habiletés ont besoin d'être assimilées aux deux niveaux cognitif et behavior. (i.e Est-ce que je comprends comment peut se résoudre un conflit ? Puis-je résoudre des conflits spécifiques ? C'est-à-dire au niveau de la pensée et du comportement).

Un premier aspect essentiel est d'adopter une attitude positive face aux conflits. Un conflit représente toujours une occasion de grandir, de changer, d'apprendre l'un de l'autre. La plupart du temps, les gens qui sont en conflit ne se disent malheureusement pas "quelle belle occasion j'ai là de progresser !", mais se sentent plutôt frustrés, angoissés. Les habiletés de base et les attitudes positives de quelqu'un qui solutionne des problèmes augmenteront avec la pratique. L'objectif est atteint quand les personnes en cause sont

Gestion des Conflits/Résolution de Problèmes

capables de coopérer. Les gens ne sont pas des problèmes : ils représentent soit des ressources, soit des obstacles à la solution des problèmes.

B - Différentes sources de conflit

L'existence au sein d'un groupe d'un ou de plusieurs des sept facteurs suivants augmente les probabilités pour que surgisse un conflit au sein de ce groupe.

1. Lorsque les membres d'un groupe sont principalement centrés sur eux-mêmes. Leur perspective est alors étroite et leur orientation à court terme. La source du conflit demeurera tant que les différents membres du groupe n'auront pas appris à élargir leur perception et à transcender leur cercle de préoccupations immédiates pour arriver à se fixer des buts globaux, c'est-à-dire des buts dont la poursuite est essentielle à la survie de chacun des membres du groupe mais qui ont la particularité de ne pouvoir être atteints grâce aux efforts d'un seul des membres, mais par la conjonction des efforts de tous.
1. Lorsque les buts personnels de chacun des individus formant le groupe sont perçus comme étant conflictuels.
Manière de gérer les conflits de ce type../.Solution proposée: A l'orientation individualiste, préférer une approche pluraliste, dans la mesure où les buts poursuivis par les différents membres du groupe se révèlent souvent complémentaires.
3. Lorsqu'il y a désaccord en ce qui a trait au partage des ressources disponibles.
Manière de gérer les conflits de ce type : percevoir les ressources comme étant expansibles ou tout au moins partageables.
4. Lorsque l'exercice du pouvoir est perçu comme étant limité et une prérogative réservée à certains.
Manière de gérer les conflits de ce type : partage du pouvoir; travailler à susciter la confiance des autres.
5. La coexistence au sein d'un même groupe de différentes idéologies.
Manière de gérer les conflits de ce type: admettre la diversité du groupe; se dire qu'il est possible de travailler ensemble et de se comprendre mutuellement en dépit des différences individuelles.
6. La rigidité dans la manière de percevoir la réalité, d'établir des normes et d'agir, source
Manière de gérer les conflits de ce type : admettre que des normes diverses puissent prévaloir au sein d'un même groupe; pratiquer la tolérance.

Gestion des Conflits/Résolution de Problèmes

7. Les sentiments et réactions suscités par la nature et le type de relations existant entre les personnes dans le cadre d'une structure hiérarchique (Dépendance Vs. Position d'autorité; Soumission Vs. Domination).

Manière de gérer les conflits de ce type: Insister sur l'interdépendance des rôles et la complémentarité des objectifs; avoir foi dans les dirigeants, partage du leadership; s'efforcer à la compréhension, l'ouverture, la tolérance et la largesse de vues; pratiquer la coopération et l'empathie.

Les conflits ne pourront être résolus tant que les personnes impliquées ne se résoudront pas à prendre ces risques.

C- Méconnaissance

Une attitude négative et inefficace adoptée par beaucoup de gens qui vivent un conflit ou confrontent un problème quelconque est de pratiquer la méconnaissance.

La méconnaissance est le processus par lequel la personne nie la réalité en tout ou en partie. La méconnaissance existe à quatre différents degrés d'intensité et chacun de ses degrés peut se manifester dans trois domaines : la méconnaissance de soi-même, d'autrui et de la situation.

Les quatre degrés ou niveaux de méconnaissance qui vont du plus grave au moins grave sont:

1. méconnaître l'existence d'un problème.
2. méconnaître l'importance du problème.
3. méconnaître la possibilité de résoudre le problème.
4. méconnaître ses aptitudes personnelles à résoudre le problème.

Ces formes de méconnaissance suggèrent que la personne fonctionne à partir d'un Adulte mal informé, d'un Adulte contaminé ou en excluant l'Adulte et en plaçant l'énergie psychique dans un Parent ou Enfant inefficace.

Comportements Passifs

Il y a quatre formes de comportements passifs que l'on peut utiliser quand on pratique la méconnaissance :

1. Ne rien faire signifie que l'énergie psychique de la personne est utilisée pour bloquer ses réactions et sa pensée.

2. Se suradapter : la personne cherche alors à deviner ce qu'elle croit que les autres désirent d'elle et s'adapte à cette vision imaginaire.

Gestion des Conflits/Résolution de Problèmes

3. S'agiter : la personne utilise son énergie pour des activités sans objectif ou but (fumer, faire les cent pas, se bercer, se trémousser, tortiller ses cheveux, parler sans arrêt..).

4. Devenir fou, violent ou malade : dans son refus de penser et de résoudre le problème, la personne sombre dans la dépression, devient violente ou développe des maladies dites psychosomatiques.

D - Stratégies de Résolution de conflits

Les stratégies pour la résolution d'un conflit peuvent être classées en trois catégories :

- **Fuite**
- **Désamorçage et**
- **Confrontation**

Fuite

Certaines personnes essaient d'éviter toutes les situations conflictuelles ou certains types de conflits. Ces personnes tendent à réprimer leurs réactions émotionnelles, tournent la tête dans l'autre direction ou bien abandonnent entièrement la situation (par exemple, abandonnent un travail, l'école, divorcent). Ils disent qu'ils ne peuvent faire face efficacement à de telles situations, ou ils ne possèdent pas l'habileté nécessaire pour en venir à bout. Bien que les stratégies pour éviter les conflits ont une réelle valeur de survie dans les cas où la fuite est possible, elles ne procurent pas en général à l'individu un haut niveau de satisfaction. Elles tendent à laisser des doutes et des craintes à se retrouver dans le même genre de situation à l'avenir et privent l'individu de la possibilité de développer des traits de caractère précieux tels que le courage ou la persévérance.

Désamorçage

Cette tactique est essentiellement une action dilatoire. Les stratégies de désamorçage essaient de tempérer la situation, au moins temporairement, ou de garder les résultats si obscurs que les efforts à la confrontation restent improbables.

Il existe plusieurs manières de désamorcer un conflit :

- Résoudre les points peu importants tout en évitant ou en retardant la discussion du problème principal,.
- Renvoyer la confrontation à un moment plus opportun et

Gestion des Conflits/Résolution de Problèmes

- Eviter la clarification des points les plus saillants du conflit

De même que pour l'action de fuir, de telles tactiques réussissent quand le délai est possible, mais, typiquement, aboutissent à des sentiments de mécontentement, d'anxiété concernant l'avenir et des soucis concernant la personne.

Confrontation

La troisième stratégie importante comprend une réelle confrontation des questions en conflit ou des personnes. La confrontation peut être subdivisée en stratégie de pouvoir (violence) et d'égalité (non violence).

Stratégie de pouvoir

La stratégie de pouvoir comprend l'utilisation de la force physique (un coup de poing au nez, la guerre); chantage (argent, faveurs); punitions (retenir de l'argent ou tout autre privilège). Souvent de telles tactiques sont très efficaces du point de vue de la partie "gagnante" dans le conflit. Elle gagne, l'autre personne perd. Cependant, malheureusement pour le perdant, le vrai conflit ne fait que commencer. L'hostilité, l'anxiété et de réels dommages physiques sont ordinairement les sous-produits de ces tactiques de gagnant-perdant.

Stratégie d'égalité (non violente)

Il s'agit alors de trouver une solution au conflit, dans une attitude de respect mutuel. Plusieurs approches peuvent être alors utilisées.

Le Vote

Dans le cas d'un conflit qui concerne un groupe, une élection peut trancher le litige en donnant le choix de décision à la majorité.

Communication

La communication aide pacifiquement à la résolution des conflits : l'un permet à l'autre de clarifier sa pensée, de donner davantage d'explications.

Choix d'une troisième alternative

Après négociation les deux parties en conflit abandonnent leurs alternatives respectives pour en adopter une troisième qui leur donne satisfaction. Dans ce cas, personne ne gagne ni ne perd entièrement.

Gestion des Conflits/Résolution de Problèmes

Prendre acte d'un désaccord

Les deux personnes en conflit reconnaissent le fait qu'elles n'arrivent pas à tomber d'accord l'une avec l'autre et acceptent cette réalité.

Recherche d'un médiateur

Demander la médiation d'un intermédiaire afin de résoudre le conflit. Cette médiation peut être volontaire ou imposée.

Négociation

Le but de la négociation est de résoudre le conflit par un compromis ou une solution mutuellement satisfaisante pour les parties impliquées dans le conflit. C'est la manière la plus positive de résoudre les conflits. La médiation et la négociation représentent les manières qui nous intéressent le plus et que nous approfondirons au cours de ce séminaire.

Habilité de Négociation

La négociation heureuse demande un ensemble d'habiletés qui doivent être apprises et pratiquées. Ces habiletés comprennent :

- 1) l'habileté de déterminer la nature du conflit
- 2) l'efficacité en engageant les confrontations
- 3) l'habileté à entendre le point de vue de l'autre
- 4) l'utilisation des procédés pour résoudre les problèmes afin d'arriver à un accord.

1. **Diagnostiquer la nature d'un conflit** est le point de départ d'un effort quelconque pour le solutionner par l'entremise d'une négociation. La question la plus importante qui doit être décidée est de savoir si le conflit est d'ordre idéologique (valeur) ou réel (tangible) ou une combinaison des deux. Les conflits de valeur sont extrêmement difficiles à négocier.

1. **Engager une confrontation** est une seconde habileté nécessaire à la résolution du conflit. Il est important de ne pas commencer par attaquer ou rabaisser la partie opposée. Une réaction défensive de la part de l'une ou des deux parties généralement empêche une rapide solution des différences. La façon la plus efficace de confronter l'autre partie est que l'individu énonce les conséquences tangibles que le conflit exerce dans sa vie.

1. **Entendre le point de vue de l'autre partie.** Celui qui confronte doit posséder l'habileté d'écouter et de paraphraser ou de clarifier la position de l'autre personne.

Gestion des Conflits/Résolution de Problèmes

Quand celui qui confronte a interprété la position de son adversaire à la satisfaction de l'autre personne, il devrait présenter à nouveau son point de vue en se concentrant sur les faits tangibles.

3. **Utiliser le “Modèle De Résolution De Problèmes En Neuf Etapes”** le but de ce procédé est de permettre aux gens de devenir des ressources plutôt que des obstacles dans la solution des problèmes. Pour accomplir ceci, le solutionneur a besoin de développer et de raffiner certaines attitudes :

- Un amour-propre sain doublé d'une image de soi qui accepte les conséquences de sa propre valeur et de ses contributions.
- Un respect des autres suffisant.
- Un optimiste qui dit que tout problème peut être résolu si les parties sont disposées à travailler assez longtemps pour trouver une solution acceptable mutuellement.
- Du respect, mais pas de crainte face au conflit comme procédé qui possède un grand potentiel de créativité.

D'autres habiletés sont nécessaires à des points spécifiques du procédé :

- Habileté de diagnostic dans les étapes 1 et 2;
- Habileté à prendre des décisions dans les étapes 2-5;
- Habileté à rassembler des données dans les étapes 5 et 6;
- Habileté à dessiner et à planifier; étapes 5-8; habileté d'organisation et d'administration, étape 7;
- Habileté d'évaluation et d'analyse, étape 8.

Il est bon d'avoir ces habiletés spéciales à la portée du groupe par l'entremise d'au moins un de ses membres. Si ce n'est pas possible, alors le groupe devrait chercher cette aide d'une autre personne qualifiée ou envisager d'avoir un consultant.

Médiation

A - Informations générales

Un leader en tant que notable de sa région peut souvent avoir à jouer le rôle de médiateur dans un conflit opposant deux ou plusieurs personnes, conflit pouvant aller jusqu'à la dispute ou à une altercation.

Les situations de conflit peuvent être très variées :

- conflit au sein d'une famille
- dispute entre un propriétaire et un locataire
- mésentente entre un employeur et un employé, un client insatisfait et un commerçant.
- entre la banque et l'institution financière
- entre le comité de gestion et l'assemblée générale

La médiation peut être volontaire ou forcée. Le travail du médiateur est d'aider les deux parties à trouver une entente mutuellement satisfaisante. La médiation présente de nombreux avantages et bénéfices dans la résolution de conflit : chance de succès accrue, rapidité, réduction de dépenses.

Médiation volontaire

Dans ce cas, les deux parties en cours s'entendent pour faire appel à une tierce personne et résoudre le problème qui les oppose l'un à l'autre.

Médiation forcée

Dans ce cas, l'une des parties demande et accepte le procédé de médiation. Pour cette partie concernée, l'arrivée du médiateur est considérée comme un renfort. Pour la partie adverse, le médiateur peut être perçu comme un ennemi ou quelqu'un qui se mêle de ce qui ne le concerne pas. Malgré ces attitudes, le médiateur doit se garder de prendre parti.

B- Etapes de médiation

Etape 1

- a) Le médiateur ouvre les débats en expliquant brièvement ce qu'est le procédé de médiation et en établissant les règles à respecter pour trouver la solution d'un problème (pas plus de 3 minutes).

Règles de comportement à respecter

- 1- Chacun des contestataires a une chance de parler.
- 2- Confidentialité : tout ce qui se dira au cours de la rencontre est confidentiel. Le médiateur n'a le droit de révéler à quiconque aucune des informations reçues au cours de cette session privée.
- 3- Chacune des parties en cause est obligée de tenir sa parole une fois que la décision est arrêtée.

Médiation

- b) Puis le médiateur explique aux deux parties leur rôle en tant que contestataires :
- P exprimer leur manière de percevoir la situation.
 - P s'engager à comprendre la vision et la perspective de l'autre en le laissant parler sans l'interrompre.
 - P se réserver le droit d'accepter ou de refuser n'importe quelle alternative proposée.

Etape 2

Après cette mise en contexte, chaque contestataire exprime sa position : chacun expose la situation.

Etape 3

Identification du problème qui va être discuté : le médiateur résume avec objectivité le conflit qui oppose les deux parties et obtient leur accord sur la formulation proposée.

Etape 4

Le médiateur et les contestataires discutent du conflit : parfois ensemble, d'autres fois en privé (médiateur avec un seul des contestataires).

Etape 5

Chacune des parties ainsi que le médiateur fournit des options qui selon eux aideraient à résoudre le problème

Etape 6

Résolution : les deux parties tombent d'accord ou ne sont pas d'accord. Cet échange aboutit à une décision acceptable pour tous les deux, il se termine par un accord écrit.

C - Conseils pour contrôler l'hostilité

Souvent lorsque les personnes impliquées dans un conflit requièrent l'intervention d'un médiateur, c'est parce que le problème a atteint une phase de crise. Les tentatives antérieures pour parvenir à un accord ou à une résolution ont déjà échoué et les émotions des participants sont très vives.

Les parties sont souvent dans un état d'hostilité extrême. C'est la responsabilité du médiateur de contrôler, de gérer cette hostilité et ces batailles. Quand deux parties décident d'organiser une rencontre pour résoudre leurs conflits, il n'est pas indiqué ni permis de manifester des comportements abusifs, quel qu'en soit la nature : mots grossiers, élever la voix, utiliser la violence physique, exercer des menaces. C'est le rôle du médiateur de s'assurer qu'aucune discussion n'en arrivera là. Il faut qu'il rétablisse rapidement l'ordre au besoin. S'il n'y arrive pas, il doit refuser de continuer à servir d'arbitre, jusqu'à ce que les parties en cause parviennent à se contrôler.

Médiation

D- Questions que le médiateur doit avoir en tête

Quelle est la position de chacune des parties ?

Quel est l'intérêt de chacune des parties ?

Ont-ils un agenda caché ?

Quelle relation existe-t-il entre les deux parties ?

Quelles sont les conséquences en cas de rupture dans la négociation ?

Quelle action chaque partie peut-elle poser ?

Quelles idées les parties ont présenté qui peuvent préserver des standards objectifs ?

Quelles idées peuvent résoudre le problème que les parties ont formulé ?

Medyasyon

Deklarasyon Abit-La

Pou ki sa premyè deklarasyon abit-la enpòtan

Lè de pati-yo premyè parèt sou tab-la, se dapre jan abit-la sèvi ki pral fè-yo asepte chita yonn anfas lòt pou diskite pwoblèm-yo. Se sa tou ki pral ede-yo pran bonjan desizyon san fè mètdam. Premyè deklarasyon abit-la pa dwe fèt nenpòt ki jan. Se yon bagay ki dwe byen prepare. Pou li gen bon rezilta, men tout sa ki pou ladann.

1- Se pou abit-la chèche tout jan pou li mete moun-yo alèz :

- a) Akeyi-yo ak onè respè
- b) Ba-yo bon chèz pou yo chita
- c) Fè-yo konprann vin chita la-a se yon premyè jès; montre-yo valè jès sila-a epi fè-yo apresye-li.
- d) Esplike-yo pazapa ki jan diskisyon-an pral pase, lèfini di-yo ki règleman tout moun dwe swiv.
- e) Pa anpeche-yo pale, chèche konprann sa y'ap di.
- f) Enterese-yo poze keksyon
- g) Lè ou menm ou poze-yo keksyon, ba-yo kont tan pou yo reponn.

2 - Bay siyal pou chita pale pou règleman kont-la kòmanse

- a) Toudabò, mande tout moun si yo byen konprann ki jan diskisyon-an pral fèt.
- b) Tcheke pou wè si yo konprann esplikasyon abit-la tout bon. Chèche konnen si se pou fè abit-la plezi yo di yo konprann , oswa si se pase yo wont di devan tout moun yo pa konprann.

3- Lè-w fin asire tout moun byen konprann tout sa ki pral fèt nan chita pale pou regleman kont la, mande-yo si yo asepte pou bagay yo fèt nan jan sa-a.

- a) Pran san-w pou esplike nan ki manyè diskisyon an pral blayi kò li, lèfini poze keksyon swa ki pou ede chak moun tabli pozisyon pa-l, swa ki pou mete tout moun dakò sou yon pwen.
- b) Ba yo kont tan pou yo reponn keksyon
- c) Mande tout moun si yo dakò ak pwosede-a, epi si yo asepte respekte tout règleman yo.

4- Fè tout moun sou tab-la konnen se abit-la ki kòmande.

- a) Depi nan premyè deklarasyon abit la te fè, li dwe chita pouvwa-l dekwa pou li fè tout moun asepte-l san diskisyon.

Medyasyon

5- Fè de mwayen pou tout moun genyen-l konfyans epi kwè nan sa lap fè-a.

- a) Se depi nan prenmyè kontak abit-la pran ak de pati-yo pou li kòmanse simen bon grenn dekwa pou li rekòlte konfyans-yo.
- b) Montre yo li enterese nan pwoblèm yo; li enterese tandè sa yo gen pou di.

6- Fè yo kwè nan chita pale pou règleman kont la, ankouraje-yo mete tout espwa yo ladann, mete nan tèt-yo chita pale sila-a kapab regle anpil bagay pou yo. Ba yo garanti:

- a) rankont-la byen òganize,
- b) li gen yon plan lap swiv
- c) li gen règleman ki pou pwoteje chak moun;
- d) tout moun egal devan abit-la kèlkanswa pozisyon li
- e) diyite tout moun ap respekte.

Swiv abit la byen, gade tout sa lap fè epi make tout pawòl li di, oswa jès li fè ou wè ki ta kapab mennen yon antant nan mitan de pati yo.

Kidonk :

- P ki jan li te akeyi moun yo
- P ki jan li te fè-yo chita sou tab-la
- P ki sa li te fè pou mete yo alèz
- P ki jès li te fè ak moun ki jennen yo
- P ki jan li te esplike moun yo sa ki pral fèt nan chita pale-a ? Eske li te di yo mòso pa mòso men sa ki pral fèt, men ki jan li pral fèt, men sou ki fòm pou nou pale, men sa pou nou fè oswa pou nou pa fè ?
- P ki jan li te reponn keksyon moun-yo te poze sou chita pale pou règleman kont la.

Medyasyon

Egzèsis no. 1:

Kouman abit la mennen chita pale pou règleman kont la nan ka ki regade madan Jean ak Jocelyne

Gen preske 2 mwa depi madan Jean pat ka peye 2 vèsman li yon nan bank chache lavi paske komès pa mache byen di tou depi kèk mwa, Jocelyne ki se makomè li aksepte preti kòb pou peye pou paske li pat vle lòt manm bank yo konn afè li. Kounye-a, Jocelyne vin bezwen lajan li pou peye vèsman pa li yo men madan Jean derefize remèt li kòb la. Konsa bagay sa vin gwo reta ak gwo pale anpil nan bank lan paske tout moun tann Jocelyne pou pote kòb pa li pou fin peye enstitisyon finansyè-a pou yo ka pase nan yon twazyèm sik la. Bagay sa a koumanse mete dezisyon tou ant Madan Jean ak Komè li Jocelyne. Nan yon premye tan, Jocelyne deside pas zanmitay la dèyè pou rele madan Jean Tribinal. Apre, yo vin deside pote kesyon devan prezidan bank ke yo tou le de gen anpil respè pou li.

Gid Pou Moun Kap Fè Abit Nan Règleman Kont

Entwodiksyon

Travay mwen kòm abit nan regleman kont sila a, se fè mwayen pou mwen rive mete nou dakò sou yon solisyon ki pou fè kè tout moun kontan . Men avan nou rive la, gen plizyè kondisyon map pase avè nou.

Prenmyè kondisyon

Kite lòt pati a esplike pwoblèm li san w pa dekoupe pawòl li. Sa vle di lè yon moun ap pale, lezòt yo dew pe pou yo tande.

Dezyèm kondisyon

Tout pawòl yon moun pale avè m apa dwe rete kòm yon sekre ant mwen menm ak moun nan. Mwen pa gen pou m al repete l bay lòt pati a si yo pa ban m dwa sa.

Twazyèm kondisyon

Wòl mwen se bay konsèy, men pèsonn pa oblije swiv sa mwen di.

Katryèm kondisyon :

Tout sa ki pale andedan pa pou al repete deyò ak etranje.

Anvan nou tanmen, èske nou gen de twa keksyon nou ta renmen poze ?

GID POU MOUN KAP FÈ ABIT NAN RÈGLEMAN KONT

Devlopman

Men kèk keksyon pou abit-la ta poze, ansanm ak de twa konsèy sou fason li ta kapab mennen règleman kont-la ant de pati-yo.

1. Mwen ta renmen nou di m ki sa ki mennen nou isit ? Ki moun ki ta vle kòmanse eksplike? (koute sa toulède moun yo gen pou di).
2. Mande madan Jean pou ki sa li pa vle remèt Jocelyne lajan li.
3. Mande Jocelyne pou ki sa li vle pou madan Jean remèt-li lajan an ? Mande l si lajan an se sèl mwayen li genyen pou li peye vèsman li a ?
4. Mande madan Jan ki sa li ta ka fè pou ede Jocelyne peye bank lan .
5. Mande Jocelyne ki sa li ta renmen pou madan Jean fè pou debarase li.
6. Mande yo toulede ki sa ki pou ta fèt pou kè tout moun ta kontan ?

Kontinye poze chak moun keksyon jouk ou rive jwenn yon bagay ki mete tout moun dakò. Egzèsis sila a pa ta dwe pran plis pase senk minit.

Si de pati yo tonbe dakò, eseye fè toulède konprann nesosite pou yo kenbe mo yo.

Si yo pa rive tonbe dakò, rekòmanse ak keksyon nimewo sis.

Gid Pou Obsèvatè Nan Règleman Kont La

Obsèvatè a dwe swiv sa kap pase a byen, lèfini li dwe make kat bagay li wè abit la fè ki dapre li menm ta kapab mennen yon antant nan mitan pati yo.

1- Preparasyon

Lè kozman an te fèk tanmen, ki sa abit la te di oswa te fè ki montre :

- Error! Unknown switch argument.)** Ki jan li te di moun yo bonjou
- Error! Unknown switch argument.)** Ki jan li te fè yo chita sou tab la
- Error! Unknown switch argument.)** Ki sa li te fè pou li mete yo alèz
- Error! Unknown switch argument.)** Ki jan li te fè ak moun ki jennen yo
- Error! Unknown switch argument.)** Ki jan li te fè pou li esplike moun yo nan ki lòd epi nan ki kondisyon pou bagay yo fèt anmezi kozman an ap vanse.
- Error! Unknown switch argument.)** Ki jan li te reponn keksyon moun yo te poze sou chita pale a.

2- Tabli Konfyans

Sa vle di ki sa abit la te fè pou mete moun yo alèz, pou fè yo vin genyen l konfyans epi kwè nan sa lap fè a. Sa vle di :

Error! Unknown switch argument.) Ki sa li te fè pou ede chak moun esplike pozisyon pa l.

Error! Unknown switch argument.) Ki sa li te fè pou montre pati yo lap tandè yo epi lap chèche konprann yo.

Error! Unknown switch argument.) Ki sa li te fè pou montre li konprann pwoblèm nan.

Error! Unknown switch argument.) Ki konesans ak ki efò li te mete deyò pou ede moun yo jwenn solisyon pou pwoblèm yo.

Error! Unknown switch argument.) Ki sa li te fè pou montre li pa pran pa pou pyès moun; kòm abit li sèvi ak tout moun menm jan.

3- Fè kozman an vanse.

Ki jan abit la te rive fè moun yo asepte chita yonn anfas lòt pou diskite pwoblèm ki te mete yo dozado, san fè mètdam, san fè bwi, san fè kont.

Error! Unknown switch argument.) Lè sa ta vle gate, gwo san, kont oswa goumen mete pye, kòm abit, li antre nan mitan, li separe yo pou kozman an pa kanpe. Li ankouraje yo pa pèdi sanfwa yo pou diskisyon an ka kontinye fèt nan je klè.

Error! Unknown switch argument.) Li fè de mwayen pou youn respekte lòt.

Error! Unknown switch argument.) Li fè yo konprann nesite ak enpòtans chita tandè epi chita pale youn ak lòt.

Error! Unknown switch argument.) Li fè chak moun pran san l pou tandè sa lòt la gen pou di, epi chèche konprann sa l tandè a, paske chak sa yon moun di gen valè pa li.

4- Jwenn bon rezilta

Ki sa abit la te fè ki montre :

Error! Unknown switch argument.) Li te ede pati yo rekonèt ki sa ki te mennen kont la.

Error! Unknown switch argument.) Li konn sa pou l fè pou rann koze yo klè lè yo anbouyay.

Error! Unknown switch argument.) Li konn sa pou l fè pou evite tout pawòl anpil initil epi kenbe diskisyon an sou pwoblèm ki regade de pati yo.

Error! Unknown switch argument.) Ede de pati yo chèche sou ki pwen yo kapab antann yo, ki sa yo kapab fè ansanm.

Error! Unknown switch argument.) Li fè moun yo wè lòt rezon, li montre yo gen lòt fason.

Error! Unknown switch argument.) Li jwenn yon jan pou fè kozman an vanse menm lè diskisyon an ta bloke.

PRET/DAI/USAID: Pratique du leadership efficace dans les banques communautaires

Kounye a, pran yon lòt paj pou make tout kalite ou jwenn lakay abit la, oswa tout jès ou wè li fè ki ta kapab antre nan youn nan kat kategori nou te bay piwo a.

Lè na rive nan pati kote nou pral diskite sou tout sa ki te fèt nan chita pale a, epi kouman chita pale a te pase, lè sa a ou va di pou ki sa w kwè abit la merite tout bon pwèn ou ba li yo.

Medyasyon
Konpòtman Abit-La

Preparasyon
Tabli konfyans
Fè kozman-an vanse
Jwenn bon rezilta

CHAPIT 7

PLANIFIKASYON AK REYALIZASYON YON REYINYON

1. SIYIFIKASYON AK NESESITE REYINYON

POU KISA MOUN FE REYINYON?

Moun ki nan gwoup toujou ap fè reyinyon, paske se sèl kote yo ka rive pale ansanm, pran desizyon ansanm. Nou ka di yon gwoup preske viv lavi li nan reyinyon lap fè, ak nan aktivite lap fè. Reyinyon se yon bagay ki enpòtan anpil paske se ladan l gwoup la pran desizyon, fè prevwayans sou tout sa li bezwen; prepare tout sa li vle fè. Reyinyon konn fèt nan kote moun ap travay, nan legliz, lekòl ak nan anpil lòt kote.

Valè lide chak moun difisil pou soti nan yon reyinyon ki gen twòp moun. Se pou tèt sa, lè ou oblije fè gwo reyinyon sa yo, ou fèt pou prepare yo nan plizyè ti reyinyon pi piti. Lè sa a chak ti gwoup andedan yon gran asosyasyon pa li nan yon sans ki pi klè ke lè 300 moun vle pale san yo tout pa kapab.

Gen anpil eksperyans ki bay bon rezilta akèk ti gwoup de baz ak 7 moun jouk rive 20 moun. Lè gen plis pase 20 moun, bagay la pi difisil. Men an jeneral se pi piti yo ki bay pi bon rezilta lè yo rive nan gran reyinyon an ki fèt an aprè.

Nan ti reyinyon yo, ou jwenn moun yo dako ansanm pi vit. Yo rele sa (konsansis). Pi souvan nan gran reyinyon se vòt ki pèmèt moun rive pran desizyon pi rapid paske konsansis la pi difisil pou jwenn.

KISA MO REYINYON AN VLE DI?

Rasanbleman yon gwoup moun kap diskite sou youn oswa divès koze ki parèt klè, pou yon rezon espesyal. Pa gen reyinyon ki fèt san rezon, san bi. (Menm lè rezon sila a pa ta parèt klè pou tout moun).

Dapre sans mo reyinyon an, nou ka di gen reyinyon lè gen plizyè moun kap diskite sou youn oswa plizyè koze dapre yon bi ki fikse.

POU YON REYINYON BYEN FÈT SA MANDE OU:

Fòk bonjan preparasyon fèt depi davans

Fòk bi reyinyon an ak lis koze ki pral diskite ladan l yo klè pou tout moun, yo rele sa ajennda

Fòk diskisyon yo mache byen, nan lòd ak disiplin, nan demokrasi, san chire pit sou zafè pèsònèl

Fòk desizyon ki pran, travay ki pral fèt, moun ki pral fè yo, anfen tout planifikasyon ak enfòmasyon klè lan tèt tout moun.

Yon reyinyon se yon chita pale ki ka dire inè oswa dezè de tan konsa. Menm lè li fini koze ki tap pale yo pa fini pou sa. Se pou tèt sa, yon reyinyon toujou mare ak reyinyon avan yo epi ak reyinyon kap vini dèyè yo. Konsa òganizasyon an kapab suiv sa lap regle yo kab avanse san li pa bezwen tounen sou menm bagay la 10 fwa. Li ka suiv yon plan travay, konnen kote li soti e kote li prale. Se pou tèt sa genyen rapò oswa pwosè vèbal ki ekri nan chak reyinyon pou rapòte tout bagay.

1. DIVÈS KALITE REYINYON AK DIVÈS ETAP YON REYINYON

Se objektif yon reyinyon ak mòd koze ki pral diskite ladan l, ki ka pèmèt ou wè ki kalite reyinyon li ye. Reyinyon se pi bon mwayen ki pèmèt yon gwoup viv lavi li nan pran desizyon ak tout manm li yo. Men kèk nan reyinyon ou ka jwenn:

Reyinyon enfòmasyon;

Reyinyon desizyon;

Reyinyon planifikasyon;

Reyinyon negosyasyon

Reyinyon bilan anyèl,

Reyinyon evalyasyon;

Ou gen dwa konbine plizyè kalite fòm reyinyon sa yo a la fwa nan yon sèl si se nesèsè.

2.1 REYINYON ENFÒMASYON

Se yon reyinyon pou fè yon enfòmasyon sikile, fè moun konprann yon bagay aklè. Nan pifò ka, diskisyon nan kalite reyinyon sa yo pa konplike epi yo pa dire lontan. Moun ki gen enfòmasyon yo bay yo; moun ki bezwen eklèsisman poze keksyon pou chache konprann tout bagay byen klè.

2.2 REYINYON DESIZYON

Se kalite reyinyon ki pi difisil pou fèt. Paske pran desizyon pa janm fasil. Menm nan ka se yon sèl moun ki pou pran yon desizyon sa pa toujou fasil. Se vre li difisil pou plizyè moun pran desizyon, menm lè gen anpil moun kap deside ansanm, se yon bon bagay, paske yo gen plis lide, plis prekosyon ki ka kore desizyon yo.

Epi se yon prensip alabaz, tout moun ki konsène nan yon bagay dwe kapab pran desizyon ladan l

2.3 REYINYON PLANIFIKASYON

Jan non an eksplike li, se yon kalite reyinyon pou fè plan, fè preparasyon pour rive mete yon bagay nan konkrè, rive ekzekite l, fè li mache.

2.4 REYINYON NEGOSYASYON

Se yon kalite reyinyon ki fèt lè gen de (2) kategori moun ki andezakò, kote yo paka rive antann yo jiskaske yo derefize pale. Se lè dezakò yo tabli yon chire pit san fen, divès pozisyon depaman ki tankou lèt ak sitwon, kote chak kategori moun kanpe fèm, sou pozisyon yo epi derefize pale pou chache antant, nou ka di gen nesèsite reyinyon negosyasyon.

2.5 REYINYON BILAN ANYÈL

Se kalite reyinyon yo konn rele asanble jeneral anyèl, le pli souvan, tout manm òganizasyon okonplè konn prezan. Tout manm oswa pifò manm oblije prezan nan mòd reyinyon sa yo, paske se nan moman sa a pou yo gade tout sa ki te fèt pou ane a: kantite lajan ki antre ak sa ki sòti; fè eleksyon, bay tèt yo misyon klè pou ane ka vini an.

2.6 REYINYON EVALYASYON

Se kalite reyinyon ki fèt pou gade kijan yon aktivite, yon travay kèlkonk ki te reyalize te pase. Eske sa ki te gen pou fèt te rive fèt? Eske yo te byen fèt? Sa ki te bon? Sa ki pat bon? Difikilite ki te genyen? Leson ki dwe tire? Ki sa ki pral gen pou fèt nan pwochen peryòd la? Kèlkeswa prensip ak lòd ki dwe suiv nan yon reyinyon, gen 2 etap ki dwe respekte. Chak etap gen yon seri travay ki pou fèt ladan l.

3. DE ETAP KI PI ENPÒTAN POU FÈ YON REYINYON REYISI

3.1 Premye etap la se preparasyon reyinyon an

Preparasyon an dwe fèt kèk jou anvan dat ki fikse pou reyinyon an. Sa ki enpòtan pou fèt pou prepare reyinyon an se:

Chache lokal ki bon, ki pap bay jennman;

Verifye si lè a ak jou a ap bon pou tout mou;

Bay chak moun enfòmasyon sou kisa reyinyon an pral fèt

Ki lè, ki jou, ki kote?

Enterese moun ki pa abitye vini yo pi plis, pou yo ka wè enpòtans pou yo la;

Prepare yon òd di jou, pou mete chak koze ki gen pou diskite;

Chwazi koze ki pi ijant, dapre sa ki gen pou fèt ak enpòtans koze a si sa merite pou tout moun pran desizyon sou li;

A kote chak koze, tou ekri alavans pou ki rezon diskisyon dwe fèt sou li;

Fikse bi reyinyon an (fè atansyon pou bi a pa parèt tankou yon repons tou pare)

Nan Bank yo, reyinyon ranbousman yo pa echape anba prensip sa yo, pou nou gen bon jan reyinyon nan bank yo, nou dwe prepare yo, men si yap regilyèman sa vle di nan yon ki fikse.

Lokal pou nou fè reyinyon yo dwe awopriye, sitou pou kesyon sekirite

Jou ak lè a dwe chwazi ak tèt poze pou ka pèmèt tout manb bank lan patisipe, pa egzanp li pa dwe jou ke pi fò moun nan zòn nan al nan mache, ni al legliz

Menm si tout manb bank lan toujou konnen sa ki konn diskite nan reyinyon yo, men fòk nou

toujou raple pwen nou prale diskite sitou si bagay tou nèf. Chak fwa, nou pa blije pale menm pawòl yo toutan. Kòm ap toujou gen koze pou pale, fòk nou chwazi sa ki pi ijan yo pou diskite epi toujou bay pou ki rezon nou vle pale sou li, rapò li genyen avèk lavi bank lan.

Epi, fòk nou pa janm bliye ke tout ki nan bank yo gen lòt okipasyon, reyinyon yo pa dwe twò long, an prensip yon pa ta dwe dire plis pase 2 zèdtan. Si ta gen yon bagay espesyal, yon fòmasyon pa egzant, se pou nou fè yon reyinyon espesyal.

3.2 DEZYÈM ETAP LA SE REYALIZASYON REYINYON AN

Etap sa a pale de: OUVÈTI/ DISKISYON/ FÈMTI)

3.2.1 OUVÈTI YON REYINYON:

Ki sa ki dwe fèt nan OUVÈTI yon reyinyon: Nan yon reyinyon, dewe genyen yon moun ki reskonsab mennen reyinyon an, nan bank kominotè, se prezidan an ki gen responsabilite mennen reyinyon an. Depandan de fòm reyinyon kap fèt, plizyè moun kapab patisipe nan travay preparasyon an.

Avan reyinyon an kòmanse fòk yo chwazi youn oswa de (2) rapòtè, sa vle di moun ki anchaje fè pwosè vèbal, ki donk ekri sou yon kaye espesyal yon rezime pi komplè posib sou tout sa ki pale ak tout desizyon ki pran nan reyinyon an. Pwosè vèbal sa a dwe konsève nan achiv sekretarya a. Nan bank kominotè yo, se sekretè a ki gen responsabilite fè travay sa a.

- Moun ki reskonsab la dwe prezante objektif reyinyon an. Li dwe prezante tou òd di jou a epi mande moun ki ap patisipe nan reyinyon an pou yo di si yo dakò.
- Si yon moun gen yo keksyon pou poze sou òd di jou a, li mèt leve men li, tann reskonsab la bali lapawòl epi poze keksyon an.
- Si yon moun ta renmen chanje osinon ajoute yon koze nan òd di jou a, li mèt leve men li, tann reskonsab la bali lapawòl epi prezante sa li ta renmen chanje osinon ajoute a. Aksyon sa a rele “***mosyon***”.
- Lè yon mosyon fin fèt, reskonsab la dwe mande si genyen yon lòt moun ki ta renmen bay mosyon sa jarèt. Apre, reskonsab la dwe mande patisipan yo pou yo vote wi ou byen non pou mosyon an kapab adopte osinon rejete.

3.3.2 DEWOULMAN DISKISYON YO

kouman yon diskisyon dwe kòmanse:

Moun ki reskonsab la dwe dirije diskisyon yo sou koze ki nan òd di jou a. Diskisyon yo dwe fèt sou chak koze apa, pou nou rive fè yon bon diskisyon. Fòk nou chache antant tout moun sou lide yo wè ki gen plis avantaj epi ki ka fèt. Raple moun yo pou yo pale ak respè; fè yo sonje bagay enpòtan yo ke yo pa dwe bliye.

Nan dewoulman yon reyinyon, lè desizyon genyen pou pran li pa sipoze pran alavavit, fòk nou pran tan mezire avantaj ak desavantaj yo nan bay moun posibilite pran lapawòl. Lè tout bagay enpòtan fin di sou yon koze, verifeye si pa gen konfizyon. Pa konfonn kòmantè ak pwopozisyon ki fèt sou koze kap diskite nan reyinyon an. Pa egzanp, desizyon pou yon bank pase nan kont entèn dwe etidye avèk anpil pasyans ak tèt frèt. Komite bank lan dwe chache dizon ak apwobasyon asanble jeneral bank lan epi mande enstitisyon finansyè-a konsèy ak konkou anvan li foute tèt li ladan l. Ki donk nou konprann anvan pou pran yon desizyon, gen plizyè ti chita-tande (reyinyon) ki dwe fèt.

Nan yon reyinyon, Si tout moun ap vire an won sou chak pwopozisyon, moun ki reskonsab la dwe reprann yo chak byen klè, raple avantaj epi desavantaj ki te di sou yo, mande vòt. Apre chak desizyon ki fin pran, fòk sa ki gen pou fèt parèt aklè, epi ki moun kap fè l ? Pa bliye lè yon diskisyon fèt nan lòd ak disiplin, reyinyon an toujou rive atenn objektif li yo.

3.2.3 FÈMTI REYINYON AN

Sa ki fwe fèt lè fèmti yon reyinyon:

Moun ki reskonsab la dwe fè yon rapèl sou travay chak moun pral fè, epi ki lè? Sa toujou pi bon pou moun yo tou fikse lòt dat ak kote yo pral rankontre yon lòt fwa. Si yo gen tan, yo ta gen dwa tou prepare òd di jou pwochen reyinyon an tou.

Epi fòk li fè yon rezime de tout sa ki te pase nan reyinyon an. Pa egzanp, nan yon reyinyon ranbousman, anvan reyinyon an fini, prezidan dwe raple :

- Konbyen kòb ki rantre (Moso kapital, moso enterè, moso epay, elatriye)
- Moun ki te an reta ak konbyen kòb amand
- Desizyon ki te pran
- Konbyen kòb bank lan rete dwe pou fini ranbousman prè ak tout lòt gwo pwen nou te wè nan reyinyon an.

4. PRENSIP ALABAZ POU BYEN MENNEN MENPÒT KI REYINYON

Tout reyinyon ta dwe dewoule dapre prensip demokrasi, kote tout moun ka pran lapawòl pou bay opinyon li san l pa manke lòt dega, san li pa itilize mo ak ton ki sanble jouman, ni agresivite. Lòt manman prensip ki nesèsè ankò pou byen mennen reyinyon yo se: tabli ak fè respekte disiplin.

- Disiplin nan koumanse depi nan respekte lè ki fikse pou kòmanse reyinyon an; e moun kap mennen reyinyon yo e patisipan yo dwe respekte prensip sa-a.
- Fòk moun kap dirije yo veye toutan lè prensip yo pa respekte pou chache yon teknik, yon mwayen, pou fè tout moun respekte yo.
- Si premye moun ki pa respekte prensip yo se moun kap dirije reyinyon an, nou sèten se yon reyinyon ki ka tombe nan tyouboum. Tout bagay ka vire an gagòt lè

diskisyon yo pa twò klè. Konsa reyinyon an pap debouche sou anyen.

4.1 KOUMAN POU FIKSE OBJEKTIF YON REYINYON

Objektif yon reyinyon, se rezon ki fè reyinyon an pral fèt la; li pèmèt wè rezilta kap chache nan diskisyon ki pral fèt yo. Dapre koze ki pral diskite, rezon an (yo) se pa yon bagay moun ka chache anlè oswa nan imajinasyon yo, kòm ki dire se kreye yap kreye l.

Gen sitiyasyon kote se plizyè reyinyon ki pou fèt pou ka rive touche menm objektif la. Lè wap fikse objektif yon reyinyon, veye pou se pa yon repons ou tou pote sou yon kesyon. Paske nòmalmman, sak fè li nesèsè pou fè reyinyon, se pou chak moun ka pote yon repons epi pou yo chache brase lide pou wè ak ki repons yo tout ap dakò. Kidonk objektif la pa kapab parèt tankou yon repons, yon opinion ki enpoze. Okontrè menm, olye pou li ta tankou yon bagay yap enpoze, pito li ta parèt tankou yon keksyon ki poze.

4.2 POU KISA YON REYINYON DWE GEN YON OBJEKTIF

Yon reyinyon dwe gen yon objektif, pou moun kap mennen reyinyon an ak patisipan yo klè sou ki kote diskisyon yo dwe abouti. Ki rezilta yap chache sou sa yap diskite a. Se depi anvan yon reyinyon fèt, pou moun ki tap prepare'l yo fikse objektif li, paske sa se youn nan travay preparasyon yon reyinyon.

4.3 KOUMAN POU PREPARE LIS KOZE

Lis koze ki pral diskite nan reyinyon an se sa yo rele **òd di jou**. Alavèrite, depi nan chache fikse objektif reyinyon an, gen yon kantite lide kap parèt kòm koze ki ta dwe diskite. Jefò ki dwe fèt, se evite pou nou pa repete sa nou te di kòm objektif la, ekzakteman menn jan ak sa nap ekri kòm koze nan òd di jou a.

Selon objektif reyinyon an ak dapre sa ki te prevwa fèt, sa ki te gen pou fèt, ak sa ki te di nan dènye reyinyon an nap wè tout koze ki dwe diskite.

Rapò dènye reyinyon an;

Enfòmasyon ki rive jwenn dirijan yo nan lèt yo resevwa, ak tout fòm kominikasyon ki te fèt ant yo menm osinon ant yo menm ak lòt moun.

Rapèl sou sa ki fèt nan aktivite yo; Elatrye...

5. RAFRECHI MEMWA

5.1 POU KI LI NESESÈ POU YON REYINYON GEN OBJEKTIF?

Li nesèsè pou yon reyinyon gen yon objektif, pou pa bliye chache desizyon enpòtan ki dwe pran

pandan diskisyon yo ap fèt.

5.2 NAN KI MANNYÈ OU KA RIVE FIKSE OBJEKTIF POU YON REYINYON?

Se nan gade sa gwoup la pral gen pou l fè, dapre sa lap fè deja? Oswa dapre sitiyasyon l? Si li pa gen anyen lap fè, li ka vin gen pou objektif nan yon reyinyon: Chache ki aktivite li ta ka mete sou pye.

5.3 KÈK PRENSIP ALABAZ POU NENPÒT KI REYINYON

- Reyinyon an dwe dewoule nan lòd ak disiplin
 - Chak moun gen dwa pran lapawòl (san joure pèsonn, ni agrese pyès moun).
 - Se dizon pifò moun ki dwe repekte
 - Objektif reyinyon an dwe parèt klè pou tout moun
 - Avan diskisyon an kòmanse, fòk tout moun konpran byen ki koze ki pral pale e konbyen koze ki gen pou pale
 - Diskite sou chak koze apa pou kont li
 - Lè tout moun pa ka jwenn yon sèl dizon sou yon koze, fè yon vòt pou chache desizyon.
 - Se sa pifò moun pran an ki dwe respekte.

Planification

Savoir Planifier

L'une des différences fondamentales entre un dirigeant efficace et un dirigeant inefficace est que le premier oriente son travail en fonction de l'avenir tandis que le second ne s'occupe que du passé ou du présent. Ce n'est pourtant qu'en se tournant vers le futur que l'on peut échapper au passé irrévocable et aux limites du présent.

Selon les recherches réalisées par le psychologue McLelland, les grands entrepreneurs et hommes d'affaires qui connaissent des succès retentissants ont tous une chose en commun: ils consacrent une bonne part de leur temps à penser à l'avenir et à imaginer de nouvelles méthodes pour atteindre leurs objectifs. Ce sont des innovateurs et des voyageurs du futur. Ils arrivent ainsi à saisir les occasions bien avant les autres et en tirent avantage au moment opportun.

Définition

Planifier, c'est décider à l'avance de ce que l'on fera, de la méthode que l'on emploiera et du moment de la réalisation; c'est prévoir l'avenir et prendre dans le présent des décisions qui influenceront sur le futur.

Gérer son temps: c'est maîtriser l'avenir, c'est planifier !

Ne pas réussir à planifier, c'est planifier de ne pas réussir.

Résistance à la planification

Selon les statistiques, 90 p. 100 des entreprises qui voient le jour font faillite au cours des premières années. Ce taux d'échec élevé est en grande partie causé par une mauvaise gestion et surtout par un manque de planification. Les directeurs sont tellement préoccupés par l'administration de l'entreprise qu'ils en oublient la planification.

L'homme est ainsi fait que la plupart d'entre nous avons instinctivement tendance à écarter la notion de planification. Pour quelles raisons?

- _ Nous croyons, consciemment ou non, que la planification restreint notre liberté d'action.
Perte de temps.
- _ Nous préférons l'action à la planification.

- _ Nous aimons mieux investir nos efforts dans des activités qui donnent des résultats rapides.
- _ Nous préférons la sécurité à l'insécurité, la certitude à l'incertitude. Or, rien n'est plus incertain que l'avenir. C'est pour cette raison que les gens préfèrent se préoccuper du présent.
- _ Nous avons tendance à nous laisser écraser par les affaires urgentes plutôt qu'à nous occuper à l'avance des questions importantes.

Peu importe ce qui nous incite à y résister, la planification demeure tout de même une activité essentielle très rentable. La plupart des dirigeants qui ont du succès consacrent une grande partie de leur temps à la planification.

La planification permet de gagner du temps

Chaque fois que vous consacrez une heure à la planification d'un projet, vous vous évitez près de quatre heures de travail lors de l'étape de production et vous obtenez du même coup de meilleurs résultats.

Tout sur la planification

Vous vous demandez peut-être ce qu'il faut planifier, à quel moment et surtout de quelle façon. La réponse est bien simple : vous devez planifier sur une base quotidienne, hebdomadaire, mensuelle et annuelle. En outre, chaque fois que vous entreprenez un projet, peu importe son ampleur, il vous faut planifier, même si cela ne suppose que quelques secondes de réflexion.

Il est possible de dresser un plan efficace à partir de la simple marche à suivre suivante:

1. Définissez vos objectifs

Pour bien planifier, commencez par définir vos objectifs en déterminant les résultats que vous voulez atteindre de même que le temps que suppose leur réalisation.

Un objectif doit toujours comporter au moins deux éléments:

- _ Les résultats que vous désirez obtenir;
- _ Le facteur temps (court ou long terme)

2. Définissez les activités

Vous obtiendrez de meilleurs résultats si vous tracez les grandes lignes des activités très et peu rentables en décrivant chacune d'elles de façon claire et détaillée.

3. Évaluez les temps requis

Vous devez évaluer après mûre réflexion le temps nécessaire à l'exécution de chaque activité en vous basant sur des expériences antérieures, de manière à être aussi réaliste que possible.

4. Désignez les responsables

Désignez les personnes qui seront responsables de chacune des activités définies. Si vous déléguez ou répartissez ces responsabilités de manière efficace, vous gagnerez beaucoup de temps.

1. Rédigez votre plan

Au fur et à mesure que votre plan prend forme, écrivez-le. Vous pourrez ainsi le vérifier plus facilement. De plus, il vous sera plus aisé d'allouer le temps disponible pour vos diverses activités et d'améliorer votre coordination.

Rédaction d'un Plan

La rédaction d'un plan n'est pas une tâche difficile : il suffit d'un peu de temps, de quelques aptitudes élémentaires et surtout d'expérience. Dans les pages qui suivent, nous décrirons six sortes de plans: quotidien, hebdomadaire, mensuel, trimestriel, annuel et de projet. Nous avons subdivisé chacun de ces plans en cinq éléments:

1. Quand devrait-on rédiger chacun de ces plans?
2. Combien de temps devrait-on consacrer à leur rédaction?
3. Comment rédiger le plan?
4. Conseils permettant de gagner du temps lors de la planification.
5. De quels outils devrait-on se servir lors de la rédaction du plan ?

Le temps que vous consacrez à la rédaction d'un plan vous est remis au décuple:

- _ Le plan permet de définir clairement les objectifs;
- _ Il vous oblige à clarifier certains doutes.
- _ Il sert de base à la délégation et à la répartition des tâches.
- _ Il constitue un outil de gestion efficace permettant que les tâches soient exécutées de façon quotidienne.
- _ Il aide vos subordonnés à planifier et à faire leur travail de façon plus efficace.
- _ Il vous aide à justifier votre emploi du temps et vos activités très rentables devant vos supérieurs.
- _ Il représente une bonne source de référence que vous pouvez consulter à tout moment.
- _ Il vous aide à définir et à justifier vos besoins particuliers.

- _ Il sert d'outil de vérification.

PRET/DAI/USAID: *Pratique du Leadership Efficace dans les banques communautaires*

– Il vous permet d'établir vos priorités.

La planification est essentielle à une gestion du temps efficace

Plan Quotidien

- Quand:** Au début de la journée ou avant de quitter le bureau
- Durée:** de 10 à 15 minutes
- Comment:** Dressez la liste de vos activités.
Évaluez le temps nécessaire.
Classez vos priorités (A, B, C).
Déterminez si vous devez:
faire le travail;
le confier à quelqu'un ou le répartir;
le remettre à plus tard;
refuser de le faire.
Réservez le temps requis pour chaque activité, dans votre agenda.
- Conseils:** Inscrivez les activités les plus prioritaires au début de la journée
Concentrez-vous sur une seule priorité à la fois.
Regroupez les activités analogues dans la même période de la journée (correspondance, appels téléphoniques, réunions, déplacements etc..).
Faites votre travail prioritaire au moment où vous êtes au meilleur de votre forme.
Réduisez les interruptions.
Transmettez votre horaire de travail à vos subordonnés (si c'est nécessaire).
- Outils:** Agenda (tout agenda qui vous convient, c'est-à-dire agenda de poche, de bureau etc..).

Plan Hebdomadaire

- Quand:** Le vendredi après midi ou dès le lundi matin
- Durée:** De 30 à 60 minutes
- Comment:** Réviser les priorités et les objectifs mensuels.
Au besoin, modifiez vos priorités et vos objectifs mensuels.
Dressez la liste de vos activités hebdomadaires
Évaluez le temps requis pour chacune de ces activités.
Classez vos priorités (A, B, C).
Déterminez si vous devez:
faire le travail;
le confier à quelqu'un ou le répartir;
le remettre à plus tard;
refuser de le faire.
Réservez le temps requis pour chaque activité, dans votre agenda.
- Conseils:** Inscrivez vos activités les plus prioritaires au début de la semaine.
Gardez-vous une certaine marge de manœuvre dans votre horaire afin de parer à toute urgence (de 20 à 25 p. 100 par jour).
Regroupez les activités analogues dans une même période au cours de la semaine (déplacements, réunions etc..)
Concentrez-vous sur une seule priorité à la fois.
Déléguiez et répartissez les tâches au début de la semaine.
Transmettez votre plan (s'il y a lieu).
- Outils:** Agenda, Grille d'activités, Plan mensuel,

Plan Mensuel

- Quand:** Le dernier vendredi ou le premier lundi de chaque mois.
- Durée:** De 1 à 2 heures.
- Comment:** Analysez attentivement le mois précédent afin de déterminer si vous avez atteint tous vos objectifs et si de nouvelles possibilités ou de nouveaux problèmes se présentent à vous.
- Examinez vos priorités et vos objectifs trimestriels. Déterminez si vous consacrez suffisamment de temps et d'énergie à leur réalisation et si vous devez vous fixer de nouveaux objectifs.
- Au besoin, modifiez votre plan trimestriel.
- Dressez la liste de vos activités mensuelles.
- Classez vos priorités (A, B, C).
- Déterminez si vous devez:
- faire le travail;
 - le confier à quelqu'un ou le répartir;
 - le remettre à plus tard;
 - refuser de le faire.
- Réservez le temps requis pour vos principales activités mensuelles, dans votre agenda et votre calendrier mensuel.
- Conseils:** Inscrivez vos activités les plus prioritaires au début du mois.
- Gardez-vous une certaine marge de manœuvre dans votre horaire (de 40 à 50 p. 100 par semaine).
- Transmettez votre plan (s'il y a lieu).
- Délégez ou répartissez autant de tâches que possibles au début du mois.
- Outils:** Agenda, Plan mensuel, Plan trimestriel

Plan Trimestriel

- Quand:** A la fin de chaque trimestre.
- Durée:** De 3 à 8 heures
- Comment:** Analysez attentivement les trois derniers mois afin de déterminer si vous avez atteint tous vos objectifs et si de nouvelles possibilités ou de nouveaux problèmes se présentent à vous.
- Réviser vos objectifs et votre plan annuels et déterminez si: vous consacrez suffisamment de temps et d'énergie à leur réalisation vous devez vous fixer de nouveaux objectifs.
- Dressez la liste des principales activités nécessaires à la réalisation de vos objectifs.
- Dressez la liste des principaux objectifs à atteindre.
- Classez vos priorités (A, B, C).
- Déterminez si vous devez:
- faire le travail;
 - le confier à quelqu'un ou le répartir;
 - le remettre à plus tard;
 - refuser de le faire.
- Réservez le temps requis pour vos principales activités, dans votre agenda et votre calendrier trimestriel.
- Conseils:** Inscrivez vos activités les plus prioritaires dans le premier mois.
- Gardez-vous de surcharger le premier mois de votre trimestre.
- Transmettez votre plan à vos supérieurs et à vos subordonnés.
- Réviser votre plan tous les mois.
- Outils:** Plan trimestriel , Analyse trimestrielle antérieure, Plan annuel

Plan Annuel

Quand: Une fois par année, à la fin de l'exercice financier ou de l'année civile.

Durée: De un à cinq jours.

Comment: Procédez à une analyse systématique de l'année précédente en tenant compte des éléments suivants:
les points forts et les points faibles;
les succès et les échecs connus;
les causes des succès et des échecs;
les problèmes actuels;
les possibilités futures.

Formulez vos objectifs dans au moins quatre domaines essentiels.

budget

exploitation

relations humaines

administration

autres.

Fixez-vous des dates-limite pour chacun de ces objectifs.

remarque: Ces objectifs devraient être très rentables. Ils vous guideront tout au long de l'année.

Rédigez votre plan de gestion pour chaque domaine essentiel. Ce plan doit être rédigé tous les trois mois et définir clairement les éléments suivants.

les objectifs à atteindre

les dates-limite

la stratégie à mettre en oeuvre pour parvenir à ces objectifs

les activités mises en cause

les personnes responsables de chaque activité

le budget (au besoin).

Conseils: Avant d'entreprendre la rédaction de votre plan, recueillez tous les renseignements possibles.

Rédigez une première version de votre plan et mettez-la de côté pour quelques jours.

Remaniez votre plan de manière à obtenir la version définitive.

Consultez les personnes appropriées quant aux objectifs indiqués dans le plan annuel et à la stratégie générale qui sous-tend la réalisation de ces objectifs.

Transmettez votre plan

Outils: Classeur à anneaux.
Plans trimestriels

Fonction de Direction

Distribution De Tâches

Certains principes doivent être respectés :

1. Expliquer clairement à tous les employés les tâches assignées
 - _ montrer comment faire (démonstration)
 - _ donner un training supplémentaire si c'est nécessaire
 - _ dire ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs fixés
 - _ laisser des mémos de rappel
 - _ donner des instructions claires et complètes sur la manière dont la tâche doit être effectuée
 - _ tenir compte du niveau de développement (instruction/connaissances et motivation) de l'employé en donnant des instructions.
 - _ utiliser la langue comprise par l'employé
2. Poser des questions et demander aux employés s'ils ont des questions ou s'ils veulent des éclaircissements. Faire respecter les instructions données.
3. Apprendre à faire respecter un horaire - donner des délais
4. Résumer et faire le suivi.

Fonction de Direction

Planifier, Organiser, Et Assigner Le Travail : Petit Cours

En repensant aux activités quand nous avons défini dans une certaine mesure le rôle d'un superviseur, rappelez-vous que planifier, de même qu'organiser faisaient partie de ces rôles que nous devons connaître et jouer efficacement. Ainsi donc maintenant nous allons parler de la planification et de certains de ses aspects les plus importants. La définition la plus courante est que «planifier est déterminer la ligne de conduite qui fera le meilleur usage des ressources disponibles afin d'achever les objectifs du travail».

En planifiant, un superviseur compétent:

1. Prévoiera les conditions à venir et planifiera en conséquence

Un administrateur doit être conscient des changements qui surviennent et qui affectent son action. Le «manager» fonde ces prévisions des futures conditions sur la base solide d'expériences passées (les siennes et celles des autres personnes) plus les modifications basées sur les changements connus et anticipés. Prévoir n'est pas conjecturer ni lire dans une boule de cristal. C'est une analyse planifiée de conditions futures formée à partir d'informations passées et présentes.

2. Etablira des buts et des objectifs.

Chaque opération doit avoir des objectifs spécifiques vers lesquels elle tend. Les objectifs doivent être énoncés en terme des résultats spécifiques que l'on s'attend à atteindre. Un superviseur efficace aura, par écrit, une série d'objectifs couvrant une année ou davantage; et un ensemble d'objectifs devient éventuellement un projet de travail pour lequel des tâches individuelles sont créées. Un superviseur compétent utilisera l'expérience et les suggestions d'employés et de la gestion en établissant des objectifs. Il s'assurera aussi que les objectifs ont été communiqués et que chaque employé comprend les résultats prévus pour atteindre les objectifs.

En résumé, quand un superviseur planifie, il décide ce qu'il y a à faire, quand cela doit être fait, par qui, et avec quoi cela doit être fait. Nous savons que vous ne pouvez accomplir efficacement vos tâches si vous ne planifiez pas votre travail et votre temps. Bien trop souvent nous notons que les superviseurs pêchent sur ce point, parce que les seuls objectifs qu'ils ont sont derrière la tête; ceux-ci sont mis à jour ou oubliés, selon les circonstances.

Rappelez-vous, en plus de noter fidèlement vos objectifs pour une période de temps définie, vous devez aussi évaluer si oui ou non ces objectifs ont été atteints de façon satisfaisante.

Le second volet du module d'aujourd'hui est le besoin d'ORGANISER. Une définition de l'organisation peut être «assigner des ressources humaines, du matériel et du temps effectivement». Un exemple:

- _ S'assurer qu'il est donné à chaque employé des tâches spécifiques en rapport avec son travail et ses capacités.
- _ S'assurer que les personnes, le matériel et l'équipement appropriés sont disponibles où et quand on en a besoin.
- _ Classer le travail en groupements logiques.

3. Organiser

Organiser est tout simplement s'assurer que chaque personne et chaque chose nécessaires pour achever le travail sont disponibles, puis mener le travail à son accomplissement heureux.

En planifiant et en organisant le travail il y a un certain nombre d'actions que chaque superviseur doit comprendre et suivre, y compris:

- a) Identifier et définir les buts et objectifs du groupe de travail. (Que désirez-vous que votre groupe de travail accomplisse?).
- b) Evaluer l'efficacité des plans existants.
- c) Suivre le modèle et demander:
 - _ Qu'est-ce qui doit être fait?
 - _ Pourquoi doit-il être fait?
 - _ Quand doit-il être fait?
 - _ Où devrait-il être fait?
 - _ Comment devrait-il être fait
 - _ Qui devrait le faire?
- d) Répartir les tâches dans le groupe
- e) Développer un horaire de travail
- f) Etablir les priorités et l'ordre du travail
- g) Evaluer et Réviser les plans quand c'est nécessaire.

4. Assigner les tâches et établir les buts

Pour assigner les tâches et établir les buts il y a plusieurs actions qui peuvent vous aider en améliorant la qualité et la productivité de votre organisation et des employés.

5. Expliquer clairement les exigences du travail à tous les employés

- _ Montrez-leur comment le faire.
- _ Dites-leur ce qui est nécessaire pour atteindre les buts.
- _ Utiliser des «mémos» écrits, cela aide.
- _ Donner des instructions claires et détaillées sur la façon dont le travail doit être fait.
- _ Considérer le niveau de développement (connaissance et motivation) de l'employé en donnant les instructions.

6. Posez des questions - demandez à l'employé s'il n'a pas de questions

7. Entraînement d'horaire - ou renforcement, si nécessaire

8. Faire le suivi

Fonction de Direction

Savoir Déléguer Les Responsabilités Et Répartir Le Travail

Le temps d'un dirigeant est une ressource importante. Celui qu'il passe à exécuter des tâches qui pourraient être assignées à d'autres personnes peut entraver l'utilisation efficace de son temps. Les dirigeants doivent envisager la possibilité de déléguer certaines responsabilités et de répartir les tâches courantes qui leur sont imposées et font partie de leurs activités quotidiennes.

A. Pourquoi déléguer des responsabilités ou répartir le travail?

La délégation des responsabilités ou la répartition du travail sont utiles pour trois raisons principales:

1. En faisant accomplir une partie du travail par d'autres, vous gagnez des heures précieuses que vous pouvez utiliser pour vous adonner à des activités très rentables, découvrir de nouvelles occasions et relever de nouveaux défis, ce qui peut être très stimulant.
2. En déléguant des responsabilités et en répartissant le travail systématiquement, vous donnez à d'autres l'occasion d'acquérir une expérience et de nouvelles aptitudes qu'ils pourront probablement mettre à profit tout au long de leur carrière.
3. La délégation des responsabilités et la répartition du travail sont deux des moyens les plus efficaces de motiver les gens. Ils vous permettent d'accroître les responsabilités d'un employé et de lui donner l'occasion d'effectuer des tâches plus importantes. Dans de nombreux cas, ce que vous considérez comme une activité peu rentable ou même fastidieuse peut représenter un défi passionnant pour quelqu'un d'autre.

B. La délégation des responsabilités Vs. la répartition du travail

La délégation des responsabilités et la répartition du travail ont toutes deux pour objet de faire exécuter des tâches par d'autres de façon à permettre à un dirigeant de gagner un temps précieux qu'il peut consacrer à des activités très rentables. On peut définir la délégation des responsabilités comme un moyen pour un dirigeant d'obtenir des résultats définis dont il devra rendre compte en donnant à des subordonnés la motivation et le pouvoir requis pour atteindre des résultats en totalité ou en partie. Quant à la répartition du travail, c'est la méthode grâce à laquelle un dirigeant peut transférer les tâches courantes qui font partie de ses activités quotidiennes et demandent beaucoup de temps. Ces tâches ne constituent pas nécessairement des éléments-clé de la délégation des responsabilités, comme: «Ecrivez une lettre pour confirmer l'achat de...»; Appelez H. Blaise au sujet de sa lettre et fixez lui un rendez-vous... Nous

PRET/DAI/USAID: *Pratique du Leadership Efficace dans les banques communautaires*

reconnaissons que les principes et l'application de la délégation des responsabilités requièrent une étude plus approfondie. La gestion du temps vous aidera à choisir les activités que vous pouvez déléguer ou répartir.

C. Obstacles à la délégation des responsabilités et à la répartition du travail

«Je peux faire un meilleur travail.»

«Il me faudra autant de temps pour déléguer ou répartir ce travail que pour le faire moi-même.»

«Si je délègue cette tâche, mes subordonnés penseront que je ne suis pas capable de l'exécuter ou que je suis paresseux.»

«Si je délègue trop de responsabilités, mes subordonnés vont prendre ma place.»

Le souci de la qualité, le temps, l'amour-propre et la crainte constituent quelques-uns des facteurs qui peuvent influencer sur les décisions d'un dirigeant en ce qui concerne la délégation des responsabilités ou la répartition du travail. La tâche du dirigeant n'est pas facile. Il doit surmonter ces obstacles s'il souhaite gagner du temps et concentrer ses efforts sur des activités rentables.

Voici quelques conseils qui peuvent vous aider:

- Prenez soin d'expliquer avec précision ce que comporte la tâche que vous voulez déléguer ou répartir.
- Faites connaître vos exigences dès le départ.
- Sachez reconnaître les activités qui «se répètent» et celles qui n'ont lieu «qu'une seule fois».
- Encouragez vos subordonnés à accepter des responsabilités.
- Contrôlez le travail.
- Faites une liste des nouvelles possibilités afin de prévoir du temps pour ces importantes priorités.

Sortes De Délégation

Il existe trois sortes de délégation:

1. Horizontale
2. Verticale
3. Inversée

Une question d'attitude

Lorsqu'il s'agit de déléguer des responsabilités ou de répartir le travail, la clé du succès est sans aucun doute de faire implicitement confiance à vos subordonnés et à vos collègues. C'est là une attitude qui peut être exprimée de nombreuses façons:

- _ Donnez à vos subordonnés et à vos collègues l'occasion de faire connaître leur point de vue et leurs idées. Donnez-leur la possibilité de faire preuve d'initiative.
- _ Acceptez la possibilité que des erreurs soient commises, sinon vous n'apprendrez jamais rien et vos collègues ne pourront jamais vous aider.
- _ Exercez un contrôle, mais à distance. Une supervision constante peut nuire à l'exécution du travail.
- _ Déléguez suffisamment de pouvoirs. Si vous voulez que d'autres fassent un travail, ils doivent avoir les pouvoirs nécessaires.
- _ Reconnaissez que toutes les tâches sont différentes et que la complexité de chacune doit être évaluée. Demandez-vous par exemple: «Suis-je en train de déléguer l'ensemble ou une partie de mes responsabilités, ou suis-je en train de répartir des tâches courantes?» Les répercussions seront différentes dans chaque cas.

Le processus de délégation

Qu'un dirigeant délègue l'ensemble ou une partie de ses responsabilités, ou qu'il répartisse des tâches courantes, il existe dans les deux cas des étapes à suivre:

1) Déterminez quelles activités déléguer ou répartir.

Les activités ne peuvent pas toutes être déléguées ou réparties. Afin de déterminer lesquelles peuvent l'être, consultez votre plan et voyez quel code du système 1 2 3 4 vous avez attribué à chacune

De cette façon vous saurez :

- ce que vous devriez faire;
- ce que vous devriez déléguer et répartir, c'est-à-dire les tâches portant le code 2.

En général, les activités à déléguer ou à répartir sont celles qui sont peu rentables, bien que certaines activités très rentables puissent également être déléguées. Avant de commencer à

déléguer ou à répartir des tâches, vous devez savoir de façon précise ce que vous voulez qui soit fait, sinon la personne à laquelle vous assignez le travail en question et vous-même serez déçus.

2. Choisissez les personnes à qui confier ces tâches.

Un dirigeant doit être en communication constante avec ses employés et connaître leur potentiel et leurs limites. Pour déléguer la bonne tâche à la personne qui convient, vous devez évaluer les points forts et les points faibles de chaque employé. Pour répartir les activités courantes, vous devez également choisir les personnes à qui vous allez confier ces tâches. Toutefois, n'oubliez pas qu'il s'agit en général d'activités de routine que vous assignez à d'autres afin de disposer de plus de temps pour vous occuper des activités très rentables.

Demandez à vos subordonnés de vous fournir un plan de travail mensuel; cela vous aidera à décider qui a le temps d'exécuter ces tâches.

3. Fixez des échéances

Toutes les activités à déléguer ou à répartir doivent avoir une échéance. Pour fixer une date-limite, vous devez tenir compte de :

- _ la complexité de la tâche;
- _ la personne à laquelle vous confiez la tâche.

A partir de ces considérations, établissez:

- _ le temps requis pour exécuter la tâche ou le projet;
- _ la date à laquelle l'activité doit être terminée.

4. Prévoyez des contrôles

Déterminez à l'avance ce que vous allez contrôler de même que quand et comment vous procéderez à ces vérifications.

5. Communiquez clairement vos volontés

Pour communiquer clairement vos volontés, vous devez vous préparer, puis expliquer de façon précise ce que vous allez déléguer ou répartir. Pour ce faire, vous devez :

- _ souligner ce que vous voulez qui soit fait (vos objectifs);
- _ décrire la façon d'exécuter la tâche en question (s'il y a lieu);
- _ expliquer pourquoi vous déléguez ou répartissez cette tâche;
- _ préciser le temps requis pour la réalisation du projet de même que l'échéance;
- _ décrire les contrôles qui seront effectués.

Rappelez-vous que la complexité des activités varie. Certaines des étapes ci-dessus peuvent paraître inutiles dans certains cas, c'est-à-dire pour les tâches courantes.

Assurez-vous que le message a été bien compris. Vous éviterez ainsi tout malentendu.

6. Effectuez un suivi

N'oubliez pas d'effectuer un suivi du travail que vous avez délégué ou réparti. Pour un suivi systématique:

- _ inscrivez dans votre agenda les dates précises auxquelles vous allez effectuer un contrôle et fixez une échéance pour vos activités;
- _ demandez un double des documents pertinents.

Dirigeant sans subordonné

Il est évident qu'une application efficace du processus de délégation peut être très avantageuse pour les dirigeants qui ont des subordonnés. Toutefois, ceux qui n'en ont pas peuvent également déléguer certaines fonctions ou responsabilités et en retirer des avantages.

Posez-vous les questions suivantes:

- _ Est-ce que je fais du travail de bureau (par exemple: mettre des dossiers à jour, photocopier des documents, communiquer avec les services administratifs, etc.) qui pourrait être effectué par quelqu'un d'autre?
- _ Quelqu'un d'autre est-il plus apte que moi à représenter notre groupe à cette réunion ?
- _ Suis-je la personne la plus qualifiée pour préparer ce rapport? Y a-t-il quelqu'un de mieux informé qui pourrait en prendre la responsabilité ?

Etudiez de nouveau attentivement votre liste de priorités. Peut-être y trouverez-vous d'autres fonctions que vous pouvez déléguer.

Dans la plupart des cas, un moyen efficace de modifier vos responsabilités consiste à négocier et à discuter avec votre patron, vos collègues, les responsabilités d'autres services, etc. En général, ce changement doit se faire progressivement; il demande du temps. Rappelez-vous que le temps consacré aujourd'hui à la planification rapportera peut-être de nombreux avantages plus tard.

Fonction de Direction

Délégation des Responsabilités et Répartition du travail

1. Déterminer quelles activités répartir ou distribuer

Consulter le plan établi

- Grille d'activités
- Système A B C

2. Choisir les personnes à qui confier les tâches

Evaluer

- Leurs points forts et leurs points faibles
- Le temps dont elles disposent

3. Fixer les échéances

Déterminer

- Le temps requis
- La date limite

4. Prévoir des contrôles

Contrôler

- Quoi
- Comment
- Quand

5. Communiquer clairement ses volontés

- Quoi
- Comment
- Pourquoi
- Quand
- Contrôles

6. Effectuer un suivi

1. Utiliser
 - Un agenda
 - Des classeurs

Fonction de Direction

Mise en Contexte

Une organisation est un ECOSYSTÈME, un mélange interdépendant de relations, technologies, structures et habiletés qui existent pour créer quelque chose de plus grand que la somme des parties individuelles.

Lorsque les quatre éléments suivants qui sont :

- _ le personnel
- _ l'interpersonnel
- _ le managériel
- _ l'organisationnel

bases de la réussite de toute entreprise ne sont pas pris en charge, tous les efforts qui seront entrepris se révéleront insuffisants pour créer des changements importants et durables. Chacun de ces niveaux est nécessaire, mais pas suffisant.

Que les responsables soient conscients ou non de cette réalité, ces principes opèrent quand même, tout comme les principes dans les systèmes physiques.

Au cours de ce séminaire, nous vous offrons l'opportunité de réfléchir sur ces différents aspects:

1. **Personnel** : la relation du responsable avec lui-même (se connaître, être bien dans sa peau) connaissance de soi
2. **Interpersonnel** : Les interactions avec les autres.
3. **Managériel** (gestionnel): La responsabilité de faire en sorte que les autres fassent bien leur travail.
4. **Organisationnel** : Le besoin d'organiser les gens, de les recruter, de les entraîner; d'établir un esprit d'équipe, de résoudre des problèmes, créer des structures adéquates, des stratégies, des systèmes efficaces

Les Quatre Dimensions Du Leadership

Organisationnel

Managériel

Interpersonnel

**Personnel
Digne de
Confiance**

Confiance

Pouvoir

Alignement

Chaque niveau est nécessaire mais insuffisant. Ceci signifie que nous devons travailler à tous les niveaux en nous reposant sur certains principes de base.

Tout Est Créé Deux Fois - Planification + Organisation

«Commencer avec le but en tête» est basé sur le principe que «tout est créé deux fois».

Il y a une création mentale ou première création et une création physique ou seconde création à toute chose.

Prenez la construction d'une maison, par exemple. Vous la créez dans tous ses détails avant même d'avoir posé le premier clou. Vous essayez d'imaginer clairement quel genre de maison vous désirez.

Ensuite vous la réduisez à un plan détaillé et développez les plans de construction. Tout ceci est fait avant qu'on ait touché le sol. Sinon, dans la seconde création, la création physique, vous serez forcé de faire des changements onéreux qui peuvent doubler le coût de votre maison.

La règle du menuisier est: «mesurer deux fois, couper une fois». Vous devez vous assurer que le plan détaillé, la première création, est vraiment ce que vous désirez, que vous avez pensé à tout. A ce moment-là, vous le transformez en briques et mortier. Chaque jour vous vous rendez au chantier et tirez votre plan pour donner les instructions pour la journée. Vous commencez avec la fin en tête.

Un autre exemple: regardez votre organisation : vous envisagez la Mission. Si vous désirez avoir une entreprise florissante, vous définissez clairement ce que vous essayez d'accomplir. Vous pensez soigneusement au produit ou au service que vous désirez fournir en termes de votre objectif commercial, puis vous organisez tous les éléments - financier, recherche et développement, opérations, commercialisation, personnel, facilités physiques, etc - pour atteindre cet objectif. L'importance que vous donnez au fait de commencer avec la fin en tête détermine souvent votre plus ou moins de capacité à créer une entreprise florissante. La plupart des faillites commerciales ont leur origine dans la première création avec des problèmes tels que la sous-capitalisation, l'incompréhension du marché ou l'absence d'un plan d'affaires.

Il en est de même pour le parentage. Si vous désirez élever des enfants responsables, bien disciplinés, vous devez avoir ce but clairement en tête tandis que vous agissez réciproquement avec vos enfants sur une base journalière. Vous ne pouvez vous comporter envers eux de manière à saper leur auto-discipline ou leur estime de soi.

A des degrés divers, les gens utilisent ce principe dans plusieurs domaines de la vie. Avant de partir en voyage, vous choisissez votre destination et planifiez le meilleur itinéraire. Avant de planter un jardin, vous l'imaginez dans votre tête et peut-être sur le papier. Vous préparez des discours sur le papier avant de les délivrer, vous imaginez le paysage de votre cour avant de l'exécuter, vous concevez les vêtements que vous allez coudre avant d'enfiler votre aiguille.

Dans la mesure où nous comprenons le principe des deux créations et acceptons la responsabilité des deux, nous agissons dans les limites et élargissons les frontières de notre Cercle d'Influence. Dans la mesure où nous n'opérons pas en harmonie avec ce principe et ne prenons pas en charge la première création, nous les diminuons.

Annexe 1

Fonction de Leadership

Nature du Leadership

1. Le leadership c'est l'art de motiver et d'influencer des personnes ou des groupes pour les porter à atteindre des objectifs bien définis.
2. Le leadership peut s'acquérir.
3. Tout un chacun peut développer son Leadership.
4. Le leadership met principalement en jeu un certain «savoir-être» (qualités personnelles de respect de l'autre, de communication et de motivation) et suppose une vision.
5. Le leadership existe à tous les niveaux de l'organisation, il n'est pas réservé à certaines personnes ou à certaines positions. Tout un chacun peut l'exercer à tour de rôle.
6. Le leadership peut se perdre si la personne qui l'exerce n'obtient plus la confiance, la crédibilité, la foi de ceux qui le suivaient.
7. Le leadership qui est une manière d'être et de faire ne se retrouve pas automatiquement chez ceux qui ont des positions désignées («leaders»).

Cinq Sources d'Influence du Leader

1. Légitimité
2. Récompense
3. Coercition
4. Référence
5. Expertise

Annexe II

Fonction de Leadership

Six Dimensions Du Leadership

Le leader

1. Il crée des valeurs à travers la communication
2. Il développe des disciples engagés
3. Il inspire des réalisations grandioses
4. Il donne l'exemple par son comportement
5. Il concentre son attention sur les questions importantes
6. Il assure le lien entre son groupe et le monde extérieur

Le manager

1. Il communique sur une base de «besoin de savoir»
2. Il donne de l'importance surtout à la tâche
3. Il est davantage préoccupé par les horaires, les résultats
4. Il met l'emphase sur le contrôle, pas l'exemple
5. Il fait face à plusieurs problèmes à la fois
6. Il met l'accent sur le groupe qui dépend directement de sa supervision

Annexe III

Fonction de Leadership

Théorie des Cerveaux Gauche et Droit

Chaque hémisphère du cerveau se spécialise dans certaines fonctions précises.

Hémisphère gauche

- Logique et verbal
 - ◇ Mots
 - ◇ vision spécifique
 - ◇ esprit d'analyse
 - ◇ pensée séquentielle
 - ◇ limité dans le temps

Hémisphère droit

- Intuitif et créatif
 - ◇ Images
 - ◇ vision globale
 - ◇ esprit de synthèse
 - ◇ pensée globale et simultanée
 - ◇ libre de la notion de temps et d'espace

Activités du Management

Gérez, faites du management avec votre cerveau
gauche

Activités du Leadership

Menez, utilisez votre leadership avec votre cerveau
droit

Fonction de Leadership

Caractéristiques du Leadership

Exercer un leadership envers ses employés c'est:

1. Soutenir et faire connaître les buts de la compagnie / Faire partager sa vision.
2. Susciter l'enthousiasme en démontrant soi-même de l'enthousiasme.
3. Être un exemple.
4. Communiquer clairement et directement avec eux.
5. Manifester un sincère intérêt envers eux et être sensible à leurs besoins et préoccupations.
6. Répondre à leurs besoins en les motivant de manière adéquate.
7. Les complimenter publiquement pour leurs performances.
8. Les corriger et les critiquer en privé pour leurs manquements.

Fonction de Leadership

Comportement d'un Leader

A tout moment, un leader **directif** :

Fixe des buts et objectifs

Clarifie le rôle que chaque employé aura à jouer dans l'accomplissement de la tâche.

Planifie à l'avance le travail qui devra être réalisé par l'employé.

Organise les ressources nécessaires à la mise en oeuvre de l'opération.

Définit et communique les priorités de travail.

Fixe des délais pour les différentes activités.

Détermine les méthodes d'évaluation des performances des employés.

Montre ou dit à l'employé comment réaliser une tâche spécifique.

Vérifie si le travail a été fait correctement et dans le temps imparti.

A tout moment, un leader **Supportif** :

Réclame des suggestions et des opinions sur la manière dont la tâche est réalisée.

Apporte une aide à son employé quand il y a un problème à résoudre ou une tâche à accomplir.

Encourage et rassure son employé sur sa capacité à faire le travail.

Communique des données importantes relatives aux opérations menées dans l'organisation.

Livre des informations sur lui-même (liées au travail ou indépendantes de celui-ci).

Félicite son employé pour une tâche accomplie.

Annexe IV

Fonction de Leadership

Styles de Management/Leadership

Définition

Manière dont une personne utilise le pouvoir qu'elle détient pour guider les autres.

I - Théorie X : Style autocratique

1. La moyenne des êtres humains n'aime pas le travail et l'évite si elle le peut.
2. Il faut donc obliger la plupart des gens à travailler, les contrôler, les diriger de près, les menacer de punition afin qu'ils fassent un effort suffisant en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation.
3. La moyenne des êtres humains préfère être dirigée, désire éviter les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant toute autre chose.
4. Les gens sont centrés sur leurs besoins personnels et sont indifférents aux besoins de l'organisation.
5. Les gens sont par nature résistants aux changements.
6. La majorité des individus ne sont pas très intelligents et se laissent aisément duper par des charlatans et des démagogues.

II - Théorie Y : Style Démocratique

1. Le fait de se dépenser physiquement ou de faire des efforts au travail est pour l'homme aussi naturel que de jouer, de lire ou de s'adonner à de quelconques activités.
2. Contrôler de près les individus et les punir ne constituent pas les seuls moyens de porter les employés à faire des efforts en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation. L'être humain peut être motivé de différentes manières pour atteindre les dits objectifs, tout en prenant en compte ses besoins personnels.

3. La moyenne des êtres humains, quand on leur offre des conditions convenables, non seulement accepte mais aussi recherche des responsabilités.
4. Le fait pour les employés de travailler à atteindre les objectifs fixés dépend des récompenses associées à leur réalisation et des bénéfices personnels qu'ils peuvent en tirer.
5. Une grande majorité de la population et pas seulement une minorité, peut faire preuve d'intelligence, d'imagination, d'ingéniosité et de créativité quand il y a un problème à résoudre dans l'organisation. Elle est capable de s'adapter à des situations nouvelles.
6. Dans la vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel de la plupart des individus est souvent sous-estimé et sous-utilisé.

III - Théorie de la Contingence : Styles Variables

1. Le style de leadership à adopter dépend de la situation à laquelle un leader/manager est confronté.
2. Le choix du style de leadership repose sur l'analyse de trois facteurs :
 - a) Le leader lui-même
 - b) Les subordonnés
 - c) La situation

Fonction de Leadership

La Théorie du Leadership

Vous aurez aujourd'hui l'opportunité d'identifier votre style de Leadership ainsi que l'impact de celui-ci sur vos subordonnés. Comme vous pouvez le constater à partir des caractéristiques du Leader Véritable que vous avez vous-même établies, la signification généralement attribuée au terme «Leader» varie d'une personne à l'autre.

Le Leadership a fait couler beaucoup d'encre. De nombreuses études ont été menées sur ce thème plus qu'aucun autre dans le domaine des Sciences du Comportement. Il y a autant de définitions du Leadership que de personnes ayant tenté de définir ce concept. Mais le dénominateur commun à toutes ces définitions est que l'on admet qu'on se trouve ici en présence d'un phénomène de groupe, c'est-à-dire que deux personnes ou plus sont en situation d'interaction alors qu'à d'autres moments n'importe lequel des membres d'un groupe peut être identifié comme leader du fait de la différence notable observée au niveau de son comportement et de celui des autres membres du groupe qui le suivent ou subordonnés.

La plupart de ces définitions reflète également la thèse que tout leadership implique soit l'utilisation du pouvoir, soit l'existence d'un processus d'influence quelconque. L'unité la plus couramment utilisée pour évaluer l'efficacité d'un leader est le degré de satisfaction atteint par le groupe ou l'organisation à laquelle appartient ce leader dans l'accomplissement des tâches confiées et la réalisation des objectifs fixés. La manière dont le leader use de son influence est liée à son style.

Nous pouvons donc nous aider de trois concepts pour comprendre l'essence du «Leadership».

Le leadership est l'acte par lequel on motive des personnes à effectuer certaines tâches dans le but d'atteindre des objectifs spécifiques.

Le pouvoir est la capacité d'une personne à influencer le comportement d'une autre personne.

Le style de leadership est la manière dont une personne utilise le pouvoir qu'elle détient dans le but d'en diriger d'autres.

Histoire De La Théorie Du Leadership

Dans le champ des Sciences Sociales, le leadership fait l'objet de nombreuses recherches depuis plusieurs décennies. Les scientifiques espèrent depuis toujours que leurs études les mèneront à la découverte d'une théorie simple, facile à appréhender, à transmettre et à mettre en application. La thèse traditionnellement admise au début tenait autour de l'idée «qu'on ne naît pas leader mais qu'on le devient». Dans cette approche intitulée «Théorie du grand homme et du trait» l'accent était mis principalement sur les caractéristiques propres du leader. Certains de ses attributs tel que l'agressivité étaient considérés comme des facteurs de personnalité, d'autres, tel que l'initiative étaient considérés comme relevant du domaine du comportement, d'autres enfin, tel que la taille du physique.

Historiquement, entre les années 1890 et 1900, la plupart des recherches entreprises dans le domaine du management se concentrent sur la tâche. C'est l'époque où s'affirme le courant de pensée du Management Scientifique de l'Ecole dite Classique dont la paternité est attribuée à Frédérick Taylor.

Puis au cours des années 20 et 30 l'on assiste à l'émergence de l'approche Béhavioriste qui met l'accent sur le facteur humain. Des recherches sont entreprises autour de la motivation de l'employé ainsi que de l'efficacité du système de management en place, c'est ainsi que la Psychologie Industrielle voit le jour. Puis viennent encore d'autres études, telles celles entreprises par Douglas Mc Gregor, auteur de la Théorie X/Y, émise en 1960.

Cette théorie se fonde sur des considérations généralement émises par les managers au sujet de leur subordonnés qui, selon l'auteur, ont une répercussion directe sur le style de leadership employé.

Selon la Théorie X, les subordonnés n'aiment pas le travail et préfèrent échapper aux responsabilités, alors que d'après la Théorie Y, les employés recherchent des responsabilités plus grandes et visent à une productivité accrue.

Le Leader dont les vues concordent avec la Théorie X utilise généralement un style autocratique, contrairement à celui dont l'opinion est plus conforme à la Théorie Y et qui emploie un style de leadership centré plutôt sur la personne.

On considère généralement que cette dichotomie au niveau des styles (Démocratique Versus Autoritaire) est une explication extrême et incomplète du style de Leadership.

Quoique l'objectif de Mc Gregor en formulant la Théorie X versus Y ait été vraisemblablement de garder une position neutre par rapport à celle-ci, la position Y s'est néanmoins imposée comme étant le style de Management le plus désirable.

L'idée-force qui a émergé plus récemment est que tous les Styles de Management se valent, ou plutôt que le Style de Leadership employé est fonction de la situation. Cette théorie, fruit des recherches effectuées autour du concept de Leadership durant la période de l'après-guerre (fin des années quarante) par l'Université d'Etat de l'Ohio, est connue sous le nom de **Théorie de la Contingence**. A l'époque, les recherches entreprises concernaient le Leadership militaire, principalement la nature des rapports existant entre le Commandant et le Personnel militaire opérant les bombardiers B-52. Elles se sont par la suite étendues aux situations de combat en Corée et aux milieux de l'industrie, mais leur objectif premier était d'identifier les dimensions qui sous-tendent le comportement du leader.

A ce niveau, deux dimensions principales ont été mises en évidence : la considération et l'initiation de la structure, la première se référant à l'orientation du subordonné ou au souci du leader d'assurer le bien-être de ce dernier; la seconde au comportement du leader entièrement tourné vers l'accomplissement de la tâche.

Ces deux dimensions (**Tâche & Considération**) présentes dans tout comportement de Leader ont été également retrouvées dans «La Grille Managériale» de Blake & Morton (1964) qui ont en outre tenté de démontrer que les deux pouvaient être intégrées.

Ces recherches ont prouvé finalement qu'il n'existe aucune recette capable de transformer quelqu'un en un leader efficace. Cependant, il existe un point de vue basé sur la Théorie de la Contingence et partagé par de nombreux chercheurs que le Leadership est par essence complexe et est fonction de trois variables qui sont : le leader lui-même, les subordonnés et la situation en présence. Ainsi donc le choix que fait un manager d'un style de leadership qu'il juge approprié à une situation se résume à l'équation suivante :

$$\text{Style de leadership} = f(\text{leader, subordonnés, situation})$$

Ce modèle sert tout aussi bien de base au concept de Leadership Situationnel mis au point par Hersey & Blanchard. Mais avant de nous y lancer plus, faisons d'abord un court historique des courants de pensée qui se sont développés ainsi que des théories qui ont été élaborées autour du Leadership.

Historique

Théorie du Grand Homme et du Trait.

Seuls les êtres exceptionnels possèdent les capacités nécessaires les habilitant à devenir leaders. Cette théorie s'attache en particulier aux caractéristiques personnelles du leader.

Management Scientifique

Ici, l'accent est mis sur la tâche plutôt que sur le leadership.

Etude du temps et des mouvements, Charte de Gantt développée au début des années 1900.

Approche Béhavioriste

Ici l'accent est détourné de la tâche au profit du facteur humain.

Exploration de la motivation de l'employé et de l'efficacité du système de gestion en place.

La théorie X/Y de Mc Gregor dérive de cette approche (années 20 & 30).

Théorie de la Contingence

Management situationnel basé sur le concept d'ajustement du style de leadership par rapport aux circonstances spécifiques auxquelles l'organisation est confrontée.

Cette théorie est le fruit des recherches effectuées sur le leadership durant l'après-guerre par l'Université d'Etat de l'Ohio et constitue le fondement de nombreuses autres théories développées ultérieurement tel que «La Grille Managériale de Blake & Morton (1964).

Fonction de Leadership

Le Management par participation

Directives Pour faire le choix d'un type particulier de Management/Leadership

Les trois facteurs principaux à prendre en compte dans le choix d'un style de gestion sont :

1. Les ressources inhérentes au manager
2. Les ressources inhérentes au subordonné
3. Les ressources inhérentes à la situation elle-même

Ressources inhérentes au manager

Son système de valeur, sa croyance dans l'idée que les employés doivent prendre part aux prises de décision, tout particulièrement lorsque ces décisions les concernent directement.

- a) confiance dans les subordonnés
- b) inclination au leadership
- c) sentiments de sécurité face à une situation incertaine/tolérance face à une situation porteuse d'ambiguïté

Ressources inhérentes au subordonné

- a) Fort besoin d'indépendance
- b) Disponibilité à assumer des responsabilités
- c) Intérêt dans les problèmes
- d) Connaissance et expérience requises
- e) Réflexe acquis de s'attendre à participer aux prises de décision

Ressources inhérentes à la situation

- a) Type d'organisation
- b) Efficacité du groupe
- c) Type de problème
- d) Stratégie à long terme :
 - Augmenter le niveau de motivation des employés
 - Augmenter la disponibilité des employés à accepter des responsabilités
 - Développer le travail et l'esprit d'équipe
 - Travailler au développement personnel des employés
- e) Pression du temps

Avantages et Désavantages du Management par Participation
En ce qui a trait aux Prises de Décisions

Focus: **Efficienc e & efficacité**

Facteurs considérés: Qualité de la décision (efficacité)
Acceptation de la décision par le groupe (efficience)
Durée du processus de prise de décision (efficience)

(Le degré auquel les résultats présentés ci-dessous se manifestent est lié à la position de ces éléments sur le continuum défini plus haut.)

	Centrée sur le leader ↓ Autorité	Centrée sur le groupe ↓ Liberté
AVANTAGES	<p>Temps (court-terme) : Le processus de groupe n'induit pas de temps perdu à cause d'un processus de groupe.</p> <p>Contrôle des résultats de la décision prise.</p>	<p>Temps : (long-terme) dû à une mise en application rapide par le groupe du fait que celui-ci est consentant.</p> <p>Acceptation : engagement du groupe par rapport à la décision prise.</p> <p>Qualité: créativité, multitude d'idées, différentes approches, solutions alternatives.</p> <p>Développement du groupe: possibilité d'établir des interactions.</p> <p>Communication : possibilité de clarification immédiate, clarté des objectifs, feedback.</p>
DESAVANTAGES	<p>de la qualité de la décision : si d'autres sources d'information demeurent inexploitées.</p> <p>Acceptation ambivalente de la décision : possible résistance face à la décision prise alors que celle-ci réclame une grande acceptation.</p>	<p>-Coût en temps du fait d'un long processus de prise de décision en commun.</p> <p>-Peu de contrôle des résultats de la décision prise.</p>
ACQUIS	Responsabilité	Responsabilité

Fonction De Leadership

Développer Et Conseiller L'employé: Petite Conférence

Diagnostiquer Le Niveau De Développement De Votre Employé

D'après Kenneth Blanchard, l'un des auteurs de «**Situational Leadership**», le Niveau de Développement d'un employé peut être déterminé par:

- ⇒ Son engagement
- ⇒ Sa compétence à accomplir une tâche particulière sans supervision

La compétence se rapporte à une fonction de connaissance ou à des habiletés qui peuvent être acquises par l'éducation, l'entraînement et/ou l'expérience.

L'engagement est une combinaison de confiance en soi et de motivation. La confiance est le degré d'assurance propre à une personne - le sentiment d'être capable d'accomplir une tâche sans trop de supervision, tandis que la motivation est l'intérêt et l'enthousiasme d'une personne à accomplir une tâche.

Blanchard identifie quatre Niveaux de Développement: Bas (D1), Bas à Modéré (D2), Modéré à Haut (D3), Haut (D4). Chacun de ces niveaux de développement représente une combinaison différente de compétence et d'engagement telle qu'illustrée dans la charte:

Compétence Elevée	Compétence Elevée	Compétence moyenne	Compétence Basse
Engagement élevé	Engagement variable	Engagement bas	Engagement élevé
Excellent employé	Collaborateur pas toujours disposé	Apprenti déçu	Début enthousiaste
D4	D3	D2	D1

Niveau de développement de l'employé :

Confiance ----- Compétence ----- Engagement

Annexe IV

D'après Blanchard, tandis que le Niveau de Développement des individus augmente de D1 à D4, leur compétence et leur engagement varient. La plupart des individus, lorsqu'ils abordent une nouvelle tâche pour laquelle ils ont eu peu, sinon pas du tout, de connaissance antérieure ou d'expérience, sont enthousiastes et désireux d'apprendre (D1). Puis, lorsqu'ils commencent à entreprendre la tâche, souvent les individus la trouvent ou bien plus difficile à apprendre qu'ils ne pensaient ou moins intéressante qu'ils ne s'y attendaient.

Cette désillusion fait baisser leur engagement (D2). S'ils surmontent cet état de développement et apprennent à accomplir la tâche avec l'aide de leur patron, alors la plupart des individus traversent une étape de doute de soi où ils se demandent s'ils peuvent bien accomplir la tâche **par eux-mêmes**. Le patron dit qu'ils sont compétents mais ils n'en sont pas certains. Ces sentiments alternatifs de compétence et de doute de soi causent l'engagement variable associé à D3 - engagement qui varie de l'excitation à l'insécurité

Avec le support adéquat, les individus peuvent éventuellement devenir d'excellents opérateurs qui démontrent un haut niveau de compétence, de motivation et de confiance (D4). En d'autres mots, s'ils reçoivent la somme de direction et de support appropriée, les individus traversent d'un niveau de développement à un autre, d'un débutant enthousiaste à un apprenti déçu, à un collaborateur peu disposé, à un excellent employé.

Il est important, en pensant au Niveau de Développement d'une personne, de se rappeler que les gens ne sont pas «totalement développés» ou «sous-développés». En d'autres termes, le Niveau de Développement n'est pas un concept global, c'est le concept d'une tâche spécifique, c'est-à-dire que les gens tendent à être à différents Niveaux de Développement selon la tâche spécifique, la fonction ou l'objectif qui leur est assigné.

Annexe VII

Principes De Base Pour Un Leadership Efficace

- Le leadership est la manière dont on utilise son pouvoir pour diriger les autres sans se référer pour autant à une position d'autorité.
- Le leadership peut s'apprendre, en particulier en cherchant à maîtriser six (6) comportements/dimensions qui sont en fait les capacités à:
 - ◇ communiquer
 - ◇ faire émerger des subordonnés engagés
 - ◇ inspirer des accomplissements grandioses
 - ◇ modeler des comportements désirables et appropriés
 - ◇ se concentrer sur les sujets essentiels
 - ◇ faire la liaison à l'intérieur du groupe et entre le groupe et le monde extérieur.
- Exercer un leadership c'est:
 - ◇ fournir une vision, donner une inspiration, montrer une direction et entretenir une motivation
 - ◇ générer une liaison étroite d'engagement entre le leader et ceux qui le suivent.
 - ◇ convaincre d'autres à s'intégrer dans la poursuite de buts et des valeurs qu'eux-mêmes considèrent comme désirables.
- Les leaders efficaces sont ceux qui savent adapter leurs comportements pour répondre aux exigences spécifiques d'une situation donnée.
- Les leaders efficaces sont ceux qui connaissent leur staff à fond, au point de pouvoir faire varier leur style de leadership en fonction des particularités que ceux-ci démontrent à un moment donné.
- Les leaders efficaces sont ceux qui possèdent de bonnes capacités de diagnostic qui leur permettent de recourir à un style de leadership approprié en fonction du niveau de développement et de maturité déterminé chez un individu ou un groupe pour une tâche donnée et/ou un moment donné.

Principes De Base Pour Observer Les Employés Et Le Milieu De Travail

- Noter les comportements des employés (ce qu'ils font ou disent) et enregistrer l'information par écrit.
- Diagnostiquer leur niveau de développement.
- Etre vigilant / Regarder constamment autour de soi pour évaluer les carences, les zones potentielles de conflits et les améliorations éventuelles à apporter.
- Etre à l'écoute des employés / Ecouter et prendre en considération les informations qu'ils ont à communiquer.
- Prévoir des meetings avec les employés pour recueillir leur propre perception et évaluer leurs attitudes et sentiments par rapport au travail.
- Faire part aux employés de ce que vous avez pu observer / Renforcer les comportements et les conditions de travail favorables / Intervenir immédiatement pour rectifier ou modifier les comportements nuisibles et les situations négatives.

Principes De Base Pour Former Et Développer Les Employés

- Créer une ambiance de motivation pour porter les employés à se former et à se perfectionner continuellement.
- Observer les employés pour identifier les besoins de formation.
- Planifier des séances de formation pour tous les employés sur une base régulière.
- Encourager les employés à prendre des initiatives et à venir avec des idées nouvelles.
- Impliquer les employés dans les discussions et prises de décision
- Varier les activités / Confier aux employés des tâches qui suscitent leur intérêt et leur enthousiasme.
- Déléguer le plus possible aux employés qui ont le désir et la capacité de prendre de nouvelles responsabilités.
- Montrer de l'intérêt envers les employés / Déterminer leurs besoins / Donner de fréquents «feedback» sur leurs performances / Conseiller et leur donner des suggestions pour améliorer leurs techniques de travail et augmenter leur productivité.
- Identifier les employés qui ont le plus grand potentiel.
- Suivre le développement de l'Entreprise et anticiper les besoins de formation.
- Mettre en place un système de motivation (primes, promotions..) pour entretenir chez les employés leur désir de perfectionnement.

Réflexion sur la Communication dans les Entreprises

Tout comme le sang circule dans les artères, apportant la vie au corps, les messages affluent (circulent) dans les réseaux et lignes de communication rendant les Organisations de travail vivantes. Jetez un coup d'oeil sur l'organigramme de la plupart des organisations, vous constaterez que les fonctions ou positions sont distribuées (placées) suivant une hiérarchie pyramidale. Cette hiérarchie représente généralement les statuts et autorités à l'intérieur de l'organisation, mais aussi les schémas de communication entre les patrons et les subordonnés. Les messages formels font le va et vient entre les niveaux supérieurs et inférieurs de l'Organisation.

Circulation de la communication vers le bas, le haut et latéralement

La circulation de la communication dans les organisations de travail est habituellement classifiée en trois types : elle peut circuler vers le bas, à travers la hiérarchie de l'organisation; vers le haut, à travers la même chaîne de commande; ou latéralement, de collègue à collègue. Typiquement, chaque type de circulation de communication prend des formes différentes et tend à avoir différents genres de messages.

La communication vers le bas comprend les messages envoyés par les supérieurs aux subordonnés. Habituellement, ils sont de plusieurs types :

- instructions ou directives concernant le rendement du travail
- information les procédures et la politique de l'Organisation
- feedback aux subordonnés au sujet du rendement du travail ou
- information à assister à la coordination de tâches (Katz & Kahn, 1966)/

Comme vous pouvez le supposer, la plupart des communications qui circulent dans les organisations de travail comprend cette circulation vers le bas, ce qui s'explique puisque les niveaux supérieurs sont impliqués dans la prise d'importantes décisions qui doivent être envoyées aux niveaux inférieurs.

Quoique la majorité de la communication formelle dans les organisations va vers le bas, les recherches indiquent que la plupart des Organisations n'ont toujours pas/.....toujours suffisamment de cette communication. Un certain nombre d'études a prouvé que les employés aimeraient obtenir plus d'informations de leurs supérieurs concernant les procédures de travail et ce qui se passe ailleurs dans l'organisation. Une des raisons pour lesquelles la communication vers le bas est insuffisante dans certaines organisations est que les supérieurs peuvent surestimer la somme d'informations que possèdent leurs subordonnés et peuvent sous-estimer la somme qu'ils désirent avoir. (Likert, 1961).

Il apparait aussi que certains types de communication vers le bas peuvent être particulièrement limités, tels que les feed-back concernant le rendement du travail (Baird, 1977). Ceci est spécialement vrai des compagnies qui négligent de conduire des évaluations régulières de performance. Aussi les organisations qui négligent de donner aux employés des descriptions de travail et l'orientation et l'entraînement adéquats,

peuvent expérimenter un manque de communication des procédures particulières de travail et des politiques de la compagnie.

La communication vers le haut est la circulation des messages des niveaux inférieurs de l'organisation aux niveaux supérieurs. Elle consiste typiquement en informations dont les managers ont besoin pour accomplir leur travail, telles que feedback concernant la condition des opérations au niveau inférieur qui pourrait comprendre les rapports du rendement de la production ou informations au sujet d'autres problèmes. La communication vers le haut de feedback est essentielle pour les managers qui doivent avoir cette information pour prendre des décisions importantes concernant le travail. La communication vers le haut peut aussi comprendre les plaintes et suggestions pour l'amélioration des travailleurs de niveau inférieur et est important parce qu'elle donne aux subordonnés quelques données sur le fonctionnement de l'organisation.

Malheureusement, dans de nombreuses organisations, il n'y a simplement pas suffisamment de communication vers le haut. Les subordonnés croient que la Direction n'écouterait pas vraiment leurs suggestions et inquiétudes.

La communication latérale circule entre personnes qui sont au même niveau dans la hiérarchie de l'organisation et est particulièrement importante lorsque des collègues doivent coordonner leurs activités pour atteindre un but. La communication latérale survient aussi entre deux ou plus de départements dans une organisation. Cela peut aider de coordonner les activités des employés à l'intérieur ou entre les départements, conduisant ainsi à une productivité accrue. La communication latérale "non autorisée" telle que trop de réunions sociales, peut empêcher un rendement de travail effectif (Katz & Kahn, 1966).

Barrières empêchant la circulation effective de la communication

- 1-Le filtrage:** présentation sélective du contenu de la communication (pas par calcul)
- 2- La censure :** omission calculée et intentionnée de l'information
- 3- Exagération :** ou distorsion de l'information par son estimateur
minimisation ou dévalorisation.

Annexe 2

Motivation

Lecturette sur la Hiérarchie des Besoins de Maslow

Lorsque l'on parle des besoins des êtres humains, on se réfère à leur essence même. Comment leur enseigner des façons de faire qui feraient émerger leurs besoins ? De toute évidence cela demanderait qu'ils soient appréhendés sous leurs multiples facettes, à travers des situations vécues qui seraient elles-mêmes replacées dans les différents contextes dans lesquels ils évoluent. Nous devrions également prendre en compte divers facteurs, à savoir, que beaucoup de gens choisissent parfois le pire plutôt que le meilleur, que grandir est souvent douloureux et que la douleur permet peut-être de l'occulter, que les êtres humains sont motivés par la nature de leurs besoins: besoin de nourriture, de sécurité, de protection, de soin; d'affection, de relations amoureuses; d'inspirer le respect, de jouir d'un statut, ce dernier besoin entraînant à son tour le besoin de se respecter soi-même, de se remettre en question et de se réaliser son potentiel.

Cette hiérarchie, comme nous pouvons le voir, présente une approche globale par rapport aux potentialités de l'individu. Celles-ci ont été décrites concrètement par Maslow et se définissent comme suit :

Besoins physiologiques vitaux :

Le plus puissant de tous les besoins humains est l'homéostasie qui se définit comme étant l'état normal et constant du flux sanguin. Si l'équilibre homéostatique est rompu et que le corps vient à manquer d'un élément nutritif quelconque, il développe pour celui-ci un appétit ou une faim partielle. Prenons le cas d'un individu souffrant de la faim depuis deux à trois jours : nous voyons que tous ses efforts tendent vers la satisfaction de ce besoin. La caractéristique spécifique à retenir ici est celle-ci : si la faim se trouve être le besoin à satisfaire, elle devient le pivot autour duquel s'articule la philosophie de vie de cet individu, laquelle à son tour influencera d'une manière déterminante ou définitive le cours de sa vie. Donc, pour un individu souffrant de la faim, un état de vie satisfaisant pourrait se définir comme étant un état dans lequel il disposerait de beaucoup de nourriture. Une analyse plus poussée de la Hiérarchie des Besoins établie par Maslow nous permettra de mieux cerner et utiliser toutes ces forces qui sous-tendent nos besoins.

Au niveau des organisations, ces besoins se traduisent concrètement comme suit :

Besoins physiologiques vitaux : nourriture, eau, vêtement, logement, sommeil.

Au niveau des organisations, ce type de besoins peut être satisfait en offrant à l'individu un salaire suffisant lui permettant de mener une vie décente.

Besoin de sécurité : l'élément impliqué ici est le besoin ressenti par l'individu de se sentir libéré de tout danger physique ou protégé de la perte (de ses possessions personnelles, de nourriture ou autre élément).

Les organisations seront en mesure de faire face à ces besoins en garantissant aux employés la sécurité de l'emploi, de bonnes conditions de travail dans un environnement sain et protégé ainsi qu'une supervision de qualité.

Besoin d'appartenance, c'est-à-dire de faire partie d'un groupe et d'être accepté par celui-ci.

Dans les cas de réduction de l'effectif des travailleurs, les Organisations devraient fournir à tous les employés touchés par cette mesure une forme de support qui s'adresserait tant à ceux qui partent qu'à ceux qui restent.

Besoin d'estime : Si le besoin d'appartenance est satisfait, l'individu a alors autant besoin de se tenir lui-même en estime qu'il a besoin de celle de ses collègues. Au niveau des Organisations, ce besoin peut être satisfait en offrant aux employés prestige, statut, possibilités d'avancement et marques de reconnaissance.

Remise en question et épanouissement de soi

Le besoin d'arriver au bout de soi-même, d'accomplir un travail stimulant, de jouir de perspectives d'avancement. Nous pouvons refaire ici une analyse semblable à celle qui a été menée au début de la lecture sur la faim et sa généralisation à un style de vie individuel.

Conclusion

Si l'organisme est dominé par ses différents constituants, il est très difficile de concrétiser les besoins décrits dans la Hiérarchie de Maslow. En tout état de cause, la solution serait d'accepter la personne ou l'organisme comme un tout. Dissocier les besoins d'un individu de sa perception est tout à fait impossible et ne peut en aucune manière faire l'objet d'une discussion pertinente. C'est le système dans son intégralité qui conduira l'individu vers la réalisation de son potentiel.

Gestion des Conflits/Résolution de Problèmes

Manière de diriger : Le Modèle de Résolution de Problèmes en Neuf Etapes

La manière de diriger de la personne qui prend l'initiative de solutionner le problème est extrêmement importante. Si sa façon de faire est radicalement différente de celle des autres dans l'effort pour solutionner le problème, on doit porter attention aux différences et conséquences diverses qu'elles peuvent impliquer. Plus la méthode des guides sera démocratique et compréhensive, plus il leur sera facile d'utiliser le "Modèle De Solution De Problèmes En Neuf Etapes".

Solutions individuelles ou de groupe

Les problèmes sérieux demandent des efforts sérieux de résolution de problèmes. Plus le problème est de grande portée ou plus l'enjeu est élevé, il est important que les groupes prennent le temps et mettent l'énergie nécessaire pour le solutionner.

Il y a, cependant, plusieurs problèmes qui ne requièrent pas les efforts d'un groupe. Dans bien des cas, le problème peut être résolu par un seul individu. Parfois, il est approprié comme méthode d'attaque, d'envisager de parler avec des personnes-clé, de déléguer à un autre, d'utiliser les services d'un consultant ou de tirer une résolution sans avis extérieur.

Une méthode d'attaque sans groupe pourrait être aussi appropriée à l'occasion quand le problème est si critique qu'il n'y a pas de temps pour rassembler un groupe ou quand tous ceux qui sont impliqués ont une méthode de conduite radicalement différente de celle que l'on préfère.

Finalement, il est important de noter que le "Modèle de Résolution de Problèmes en Neuf Etapes" ne dépend pas d'un groupe pour être effectif. Il peut être utilisé par des individus, un médiateur, des consultants ou avec des guides-clé pour se frayer un chemin à travers un problème.

Gestion des Conflits/Résolution de Problèmes

Résolution De Problèmes/Un Modèle En Neuf Etapes

1. Définir le problème

- Identifier la nature du problème: S'agit-il d'un problème conflictuel ou non conflictuel?
- Utiliser des termes objectifs, non émotionnels et dépourvus de jugements.
- Formuler les phrases comme des faits.

2. Décider d'une méthode pour affronter le problème

Former un groupe de travail, par exemple

3. Proposer des solutions

Faire un "brainstorming" (où toutes les propositions sont acceptées) pour rechercher des solutions possibles.

4. Évaluer les solutions

Analyser les conséquences de chacune des propositions et vérifier si elles sont réalistes.

5. Choisir la solution ou une combinaison de solutions

Retenir la solution ou la combinaison de solutions appropriée.

6. Formuler un plan d'action

Déterminer les actions à entreprendre pour parvenir au résultat escompté: ce qui doit être fait, avec quoi, quand, comment et pendant combien de temps, sans oublier l'objectif à atteindre.

7. Appliquer le plan d'action

Déterminer les responsables de l'exécution du plan afin que l'action entreprise arrive à terme.

8. Évaluer les résultats

- Évaluer le plan lui-même.
- Évaluer l'efficacité de la démarche entreprise pour résoudre globalement le problème.

9. Prochaines étapes

- Modifier au besoin le plan et prendre de nouvelles décisions. Retourner en arrière.

- Donner des signes d'attention positifs (verbaux ou écrits) à ceux qui ont contribué à la résolution du problème.
- Résumer les leçons tirées du processus entrepris pour résoudre le problème

ENTWODIKSYON

MEN KISA NOU TA RENMEN REYALIZE NAN MODIL SA A

Fòme tout reskonsab Bank Kominotè yo ak tout kliyan l yo nan zafè lidèchip Bay yo tout zouti ak tout konesans yo ta ka gen bezwen pou yo fè travay lidè yo kòmsadwa nan devlopman bank kominotè yo.

OBJEKTIF MODIL LA

Ede patisipan yo :

- ★ Konprann zafè lidèchip la pi byen.
- ★ Aprann rekonèt wòl yon ekip genyen nan dirije epi sipèvize zafè Bank Kominotè yo.
- ★ Motive epi mobilize komite ak manb bank yo pou rive reyalize bonjan aksyon, pran bonjan mezi pou devlope bank yo.
- ★ Kominike pi byen ak tout moun.
- ★ Chèche tout sa ki kapab bay pwoblèm oswa mennen kont nan jesyon Bank Kominotè yo, epi jwenn solisyon pou yo.
- ★ Jwenn bon teknik ak zouti pou mennen pi byen reyinyon ranbousman yo.

MEN SIJÈ N AP DEVLOPE NAN SEYANS FÒMASYON AN

I - ENTWODIKSYON

Objektif

- ★ Tabli yon anbyans konfyans nan mitan gwoup la.
- ★ Swete patisipan yo byenveni.
- ★ Fè konesans youn ak lòt.
- ★ Prezante objektif seminè a epi diskite ansanm ak patisipan yo sou atant yo.
- ★ Prezante pwogram nan ansanm ak metòd travay nou pral itilize nan seminè a.
- ★ Bay règleman seminè a .

II - FONKSYON DIREKSYON AK SIPÈVIZYON

Objektif

- ★ Ede patisipan yo rekonèt wòl ak responsablite yo anndan Bank Kominotè yo.
- ★ Bay patisipan yo tout konesans ak zouti yo gen bezwen pou yo fè travay yo kòrèkteman.
- ★ Montre patisipan yo tout lòt travay anplis ki mache ak travay dirije epi sipèvize a.
- ★ Rekonèt tout faktè ki kapab ede oswa anpeche yon moun ki anchaje dirije epi sipèvize fè travay li pi byen.

III - FONKSYON LIDÈCHIP

Objektif

- ★ Ede patisipan yo konprann sa mo lidèchip la vle di epi kisa ki fè yon lidè tout bon vre.
- ★ Montre chak patisipan kijan pou li sèvi ak lidèchip li genyen lakay li.
- ★ Prezante divès estil lidèchip yon moun ka jwenn.
- ★ Diskisyon sou zafè Travay tèt Ansanm, Patisipasyon tout manb yon gwoup nan desizyon epi pataj responsabilite.
- ★ Aprann patisipan yo prensip fondamantal ki pèmèt yon moun tabli bonjan lidèchip.
- ★ Chache ki jan pou devlope yon bon lidèchip nan yon bank kominotè.

IV - KOMINIKASYON

Objektif

- ★ Bay patisipan yo bonjan enfòmasyon sou zafè kominikasyon.
- ★ Aprann yo kijan pou yo kominike pi byen ak moun epi enfliyanse yo pi plis.
- ★ Montre yo sa ki rele kominike tout bon.
- ★ Diskite ak patisipan yo kijan moun kominike andedan yon enstitisyon.
- ★ Ba yo kèk prensip enpòtan ki pou ede yo tabli bonjan kominikasyon nan bank yo.

V - MOTIVASYON

Objektif

- ★ Ede patisipan yo konprann sa yo rele motivasyon.
- ★ Montre yo kijan rannman ak kalite nan travay ogmante lè gen motivasyon.
- ★ Prezante kèk teyori sou zafè motivasyon.
- ★ Fè diskisyon ak patisipan yo sou enpòtans motivasyon pèsonèl la.
- ★ Prezante divès teknik ki sèvi pou motive moun.
- ★ Aprann yo prensip ki bay fondman bonjan motivasyon epi ankouraje itilize yo nan bank yo.
- ★

VI - IDANTIFIKASYON AK REZOLISYON PWOBLÈM

Objektif

- ★ Aprann patisipan yo rekonèt tout kalite pwoblèm yo ta kapab jwenn ak sa ki kapab kreye konfli nan bank kominotè yo.
- ★ Aprann yo kèk metòd ki pou ede yo rezoud pwoblèm.
- ★ Etidye kèk estil pwoblèm yo kapab kontre tankou : dezòd, kont, abipouvwa, twòp moun kap fè menm travay, eksetera, epi sa ki lakòz mòd pwoblèm sa yo.
- ★ Fè diskisyon sou divès metòd yon moun kapab itilize pou rezoud pwoblèm tankou :

- ⇒ Levekanpe pou rezoud yon pwoblèm (konfrontasyon);
- ⇒ Machandaj (negosyasyon);
- ⇒ Chèche konkou yon abit pou regle pwoblèm nan (medyasyon)

VII - ÒGANIZASYON REYINYON

Objektif

- ★ Pèmèt patisipan yo konnen kijan pou yo planifye yon reyinyon ranbousman.
- ★ Aprann patisipan yo divès etap ki genyen nan yon reyinyon.
- ★ Fè diskisyon sou divès teknik animasyon yon reyinyon

METÒD TRAVAY KI PRAL SÈVI NAN SEMINÈ A

- ❖ Ekspoze tou kout, pou tout moun ka konprann.
- ❖ Gwo braselide (Brainstorming) alevini enfòmasyon ak keksyon.
- ❖ Travay pèsònèl kote chak patisipan chita egzamine tèt li pou li chèche ki richès li gen lakay li deja epi kisa ki merite travay toujou.
- ❖ Diskisyon angwoup (yon sèl gran gwoup oswa plizyè tigwoup)
- ❖ Egzèsis
- ❖ Etid epi refleksyon sou youn oswa plizyè ka ki rive tout bon.
- ❖ Jwèt wòl sou bagay ki pase tout bon oswa sou divès ka patisipan yo envante.
- ❖ Tès pou rive konnen ki valè ak ki kalite konesans patisipan yo te ranmase nan seminè a.

RÈGLEMAN SEMINÈ A

- ❶ Patisipasyon total kapital nan yon lespri tolerans.
- ❷ Respekte lide tout moun.
- ❸ Respekte dwa tout moun pou yo kominike nan bon kondisyon, ki vle di :
 - Chita pou koute
 - Tann tou paw pou pale;
 - Pa koupe pawòl yon lòt;
 - Pa kenbe kòn nan ou menm sèl;
- ❹ Respekte lè epi rive alè nan seminè a .
- ❺ Asiste tout seyans yo nèt.
- ❻ Pa fè alevini ak antresòti nan sal la san rezon antan seminè a ap fèt.
- ❼ Pa fimen pandan gwoup la ap travay.
- ★ De moun pa pale anmenmtan.

Chapit 1: Fonksyon Dirijan ak Sipèvizè

Lojik

Li enpòtan pou patisipan yo konnen epi konprann wòl yo ak responsablite yo. Fòk yo wè ki rapò ki genyen ant wòl ak responsablite sa yo epi misyon enstitisyon kote yap travay la, Enstitisyon Finansyèl oswa Bank Kominotè yo. Fòk yo gen konsyans, konesans ak konprann sila a va ba yo posiblite pou :

- _ gen bonjan kontak ak patnè yo, kòlèg yo, epi tout lòt moun kap fè menm travay avè yo.
- _ gen pi plis enfluyans andedan enstitisyon an paske yap fè dis (10) nan travay ki pi enpòtan yon dirijan kapab gen sou kont li.
- _ ogmante kantite ak kalite sèvis yo kapab ofri kominote a.

Li enpòtan tou pou patisipan yo rive rekonèt tout sa ki fè travay la mache pi byen menm jan yo rive wè tout sa ki pote nwizans nan travay la e ki merite amelyore.

Bi

- _ Ede gwoup la wè ki valè fonksyon yon dirijan ak yon sipèvizè gen pou ranpli.
- _ Krewe bonjan kondisyon ki va pèmèt yo jwenn rezilta nan travay yo.

Objektif

Pèmèt patisipan yo :

- _ Reyalize valè wòl yo gen pou jwe, ak responsablite ki sou do yo.
- _ Mezire fòs yo ansanm ak sa ki merite amelyore nan fason yo travay.
- _ Chèche konnen tout sa ki nwi yo nan travay la epitou tout sa ki rann travay yo pi fasil.

Wòl Yon Dirijan

Yon dirijan gen plizyè travay pou li fè: li fè plan, li òganize, li kwòdone, li sipèvize, li delege, li motive, li kominike, li fòme moun, li obsève tou sa kap pase, epi li chèche kote pwoblèm yo ye pou li sa jwenn bon jan solisyon pou yo.

1 Fè plan

Lè you moun ap fè plan, prenmyè sa li fè: li deside ki kote li vle rive epi li gade byen ki resous li gen bezwen pou l atenn bi li.

Ki donk, lè youn dirijan ap chèche rezilta men kisa li fè:

Li kalkile davans, li prevwa sa ki ka fèt, li wè lavni an devan.
Li konnen byen kisa li vle fè epi kote li vle rive.

Si se youn bon dirijan, anvan l pran desizyon sa a yo, li chita pou'l tande tout sa ki nan tèt kolaboratè li yo (anplwaye, patnè, manm gwoup la, elatriye) yon fason pou li ranmase tout konesans yo epi sèvi avè yo. Yon lòt bagay li fè tou, se mete tout moun okouran sa'l vle fè, epi li chèche konnen si tout moun konprann ki rezilta li vle atenn.

Lè youn dirijan ap fè plan, men sa li deside:

Li deside ki travay ki pou fèt, epi pou kisa pou li fèt.
Kilè pou'l fèt epi pandan konbyen tan.
Ki moun ki dwe fè l.
Ki resous yo bezwen pou yo fè l.
Kijan yo pral fè l.
Ki kote li pral fèt.

2 Òganize

Se lè moun ki reskonsab yo pran tout resous enstitisyon an, gwoup la, (ki vle di byen ke yo genyen, tout sa ki sèvi pou fè l mache: kit se anplwaye oswa manm, kit se lajan, kit se zouti oswa nenpòt ki lòt bagay, epi yo balanse yo yon fason pou fè yo rann, dekwa pou enstitisyon an jwenn rezilta lap chèche a.

Òganize se chèche konnen si travay chak moun oswa gwoup moun ap fè a li konn fè li, si l gen talan pou li, epi si'l fè li byen.

Se veye pou tout resous yo disponib kote ak lè yo bezwen yo

PRET/DAI/USAID: Pratik Lidèchip efikas nan bank kominotè yo

Se bay chak moun yon travay pou fè, se jwenn yon mannyè pou travay la fèt pi fasil epi bay pi

plis rannman, epi bay fè'l jan yo deside a.

Se revwa plan yo si sa nesèsè.

Kidonk, òganize se fè mwayen pou jwenn tout sa ki gen bezwen tankou moun, lajan, aparèy eksetera pou travay la sa fèt kote epi nan lè ou gen bezwen li. Sa vle di tou konnen kisa pou bay chak moun fè, dirije travay lan pou objektif yo ka atenn.

3 Kowòdone

Se lè gen yon seri aktivite travay depaman kap mennen tribòbabò, ou pran yo ou sanble yo. Ou met lòd ladan yo, ou antre youn andedan lòt jouk travay la vin fè yon chenn ki pou ba w rezilta wap chèche a.

1. Nan yon enstitisyon, yon sèl ti gwoup konn gen plizyè aktivite apa lap mennen an menm tan. Ou gen dwa pran tout aktivite sa a yo, antre yo youn nan lòt pou fè yo tounen youn.
2. Ou gen dwa tou pran aktivite kap mennen nan ti gwoup sa a ou kole yo ak pa plizyè lòt gwoup kap travay nan enstitisyon an pou fè yon sèl.
3. Oswa ou kapab pran aktivite ti gwoup la ou antre l nan tout mouvman kap fèt alawonbadè nan enstitisyon an.

4 Sipèvize/Kontwolè

Se kontwole pou wè si sa w te vle a se li ki fèt vre.

Kijan pou yon dirijan mete kontwòl?

Tanzantan li dwe al kanpe dèyè chak moun oswa gwoup moun pou li swiv pwogrè travay la.

Li dwe rasanble tout kalite enfòmasyon sou pwojè yo, mete yo nan plizyè rapò paske se sa ki pou fè li wè si travay la mache byen. Fòk li gen yon lòn tou pou l pran mezi travay la tanzantan pou wè si yap fè l jan pou li fèt la (Mezi Pèfòmans).

Li dwe jwenn yon jan pou li rive kontwole konbyen kòb chak mòso nan travay la vini.

Li dwe kontwole si tout resous yo nèt disponib lè ak kote yo bezwen yo.

5 "Delege" (Bay moun fè travay nan plas ou)

Se lè yon dirijan chwazi yon moun pou fè yon travay nan plas li epi li ba li otorite sou travay sila a.

Se lè li bay moun li wè ki plis kapab la nan moman ki pi bon pou li a, okipe yon seri bagay pou li.

Se lè li bay anplwaye a reskonsab yon travay epi li ba l dwa fè yon seri bagay ki pa konn abitye sou kont li.

Menm si se pa dirijan an ki fè travay la, tout sa moun ki fè travay la nan plas li se sou kont li.

PRET/DAI/USAID:Pratik Lidèchip efikas nan bank kominotè yo

Dirijan an gen dwa bay anplwaye a reskonsab anpil bagay, men dènye chay la se sou do l kanmenm li chita.

Dirijan an dwe fè sibòdone a konnen dirèk ki moun ki anchaje sipèvize travay li. Li pa dwe mete l nan yon pozisyon pou li santi li gen plizyè moun ki ka ba l lòd.

Dirijan an dwe fè mwayen pou sibòdone a santi li se yon chèf tout bon lè lap okipe travay yo ba l fè. Li dwe fè l santi li reskonsab.

Dirijan an dwe chèche nan pami tout sibòne yo kilès ki anvi fè travay la oswa ki gen don oswa talan/kapasite pou li epi li dwe bayo fè l ; san li pagade kilès ki te nan travay la anvan, oswa kilès ki fèk parèt.

6 Motive

Motive yon anplwaye, yon kliyan, yon sibòdone , sa vle di chofe l, ankouraje pou l fè travay la sou de chèz.

1. Yon dirijan fèt pou rekonèt tout anplwaye yo epi li dwe konnen kisa ki enterese yo chak.
2. Plis tan ap pase, se plis li dwe kapab fè yo bay bon ranman.
3. Fòk li enterese anplwaye a nan tout sa kap fèt; fòk li fè li santi ke avni enstitisyon a se afè pa li tou.
4. Lè yon anplwaye ap bay lide l sou travay la, dirijan an fèt pou ba l jenjanm, fèl pale, mete l alèz pou li kapab di tout sa ki nan tèt li. Si li wè gen bagay li ka fè pou kont li, ankouraje l pou li sa kontinye fè yo.

7 Kominike (Fè moun konprann sa ki nan tèt ou)

Sèl jan pou fè you moun konprann sa ki nan tèt ou, se di pou di l, make l oswa fè yon desen. Ou gen dwa fè foto l tou pou montre. Si se yon pawòl, ou kapab gaye l tribòbabò pou moun kap tande li oswa moun ki wè mesaj la kapab fè kichòy avè li.

Yon dirijan kapab di li fè moun konprann sa ki nan tèt li lè:

1. Li bay oswa li pran enfòmasyon nan men moun.
2. Li make pou moun nan oswa li di li kareman, avèk anpil klate, sa lap atann.
3. Li chita pou l tande sa moun nan gen nan tèt li.
4. Li tabli yon anbyans kap ankouraje dyalòg.
5. Li chèche konnen si jan l te voye mesaj la se konsa moun nan resevwa l.

8 Obsève

Se lè w toujou ap swiv. Se lè ou vijilan.

Fòk toujou enfòme sou sa kap pase. Fòk ou konn santiman anplwaye yo. Fòk ou toujou ap chèche mwayen pou rann travay la pi senp epi pou li pa danjere.

9 Fòm Moun. Ede yo pran Elan

Travay yon dirijan se mete yon bonjan anbyans nan konpayi a ki pou ankouraje anplwaye yo pran fòmasyon toutan epi ba yo anvi amelyore tèt yo tou le jou kap pase.

Si se rezilta sa a dirijan a ap chèche, men sa pou li fè:

1. Fè anplwaye a kanpe gade yon lòt ki pi fò pase l pou li ka aprann fè travay la.
2. Ba l fè yon travay espesyal kap bon pou li.
3. Pran yon tan apa pou montre l fè travay la .
4. Ankouraje l, fè l ale nan seminè, nan konferans oswa nan tout lòt kalite pwogram ki pou ede l ogmante pèfòmans li.

10 Rekonèt pwoblèm yo epi jwenn solisyon lè gen konfli.

Yon dirijan dwe veve tout sa li wè ki ta ka bay pwoblèm oswa mennen kont nan yon enstitisyon.

1. Li fèt pou konnen gen anpil bagay ki ka mennen pwoblèm ak deblozay.
2. Fòk li aprann rekonèt nati pwoblèm yo.
3. Li pa dwe kouri pou yo oswa bouche je l, fè tankou li pa wè yo.
4. Toutoktrè, li dwe kanpe djanm, bat avè yo, jwenn solisyon pou yo, yon métod pou rezoud yo.

Antan dirijan, wòl ou se montre moun kap mache dèyè w kijan pou yo sèvi ak fòs kouray yo san yo pa gaspiye l, pou yo fè travay la kòm sadwa.

Travay dirijan tou se amezi jou ap pase, fè travayè a vin bay plis rannman antan lap aprann fè travay la pi byen.

Wòl yon dirijan se :

- Fè anplwaye yo bay plis rannman nan sa yap fè (ki vle di fè yo travay pi plis epi pi byen).
- Travay ansanm avè yo pou yo vin pi fò nan sa yap fè a.

PRET/DAI/USAID: Pratik Lidèchip efikas nan bank kominotè yo

- Ba yo bon mès (koutim) nan travay la.
- Rive jwenn bonjan kolaborasyon nan men yo.

Pwoaktivite Definisyon

Pwoaktivite pa vle di senpman pran desizyon fè yon seri bagay. Li vle di tou , tout kretyen vivan sou latè reskonsab tèt yo: Pinga rete tann moun pote ba w, leve kanpe pwonmennen chèche sa w bezwen, paske sa ki pou fèt la, se nan men w li chita.

Lè w pran mo Reskonsab la, kisa ki ladann l? Se repons ak kapab. Lè w mete mo sa yo ansanm yo vle di : "**Yon moun ki kapab bay repons , oswa ki kapab chwazi ki kalite repons pou li bay.**"

Moun pwoaktif la gen pwòp kwayans li, li pa kite zòt vire lòlòj li, li deside ki jan pou li aji epi li aksepte konsekans zak li poze yo.

Yon moun ki pwoaktif rekonèt gen twa kalite estil kontwòl:

1. Kontwòl dirèk: Sa ou gen nan tèt pa ou.
2. Kontwòl endirèk: Jan ou ka enfliyanse lòt moun.
3. Kontwòl enposib: Ou pa kapab chanje sitiyasyon an men ou ka chanje atitud ou devan'l.

"Pa Gen pyès moun ki ka fè w mal si se pa ou ki ba l dwa sa "

Eleanor Roosevelt

Sa pou nou Sonje

Wòl Yon Dirijan

Planifikasyon

Planifye vle di deside kijan pou mennen yon aksyon pou fè l bay bon rezilta. Pou sa, fòk ou etidye moun ak materyèl ou genyen. Sa va pèmèt ou rive jwenn objektik travay la.

Òganizasyon

Òganize vle di: distribye moun yo ak lòt resous yo yon fason pou fè yo bay ranman.

Delegasyon

Delege vle di : chwazi yon moun ideyal nan yon moman ideyal pou ba li responsabilite ak otorite.

Kowòdinasyon

Kowòdone vle di: fè aktivite travay yo antre youn nan lòt; lè sa a ou ka fè yon sèl efò pou ka rive jwenn objektif jeneral travay la.

Kontwòl

Kontwòle vle di: tabli yon sistèm ki pèmèt ou kenbe responsabilite ak otorite sou travay la pou kapab asire anplwaye yo fè sa yo gen pou fè.

Motivasyon

Motive sa vle di: tabli yon seri kondisyon ki bay anplwaye, oswa kliyan yo anvi ogmante ranman ak kalite travay la.

Kominikasyon

Kominike vle di: voye epi resevwa enfòmasyon nan bouch oswa sou papye, yon fason pou lòt moun konprann sa w vle di epi pou yo santi se yon bagay ki regade yo.

Obsèvasyon

Obsève vle di: veye, koute , prevwa, chèche konnen tout sitiyasyon, tout kondisyon ki ka anpeche travay la fèt touswit oswa yon lòt lè.

PRET/DAI/USAID: Pratik Lidèchip efikas nan bank kominotè yo

Fòmasyon ak Devlopman

Fòm sa vle di: soude valè konpetans ak angajman anplwaye ak kliyan yo. Sa vle di tou mete yon anbyans nan travay la ki ankouraje yo amelyore toutan.

Idantifikasyon ak Rezolisyon pwoblèm

Sa vle di: rekonèt kisa ki ka vin bay yon pwoblèm epi chèche san pèdi tan solisyon pou rezoud li.

CHAPIT 2: FONKSYON YON LIDÈ

Li enpòtan pou patisipan yo konprann sans mo lidèchip la epi fè diferans ant manajman ak lidèchip. Konesans sa a va pèmèt yo:

- _ Devlope lakay yo tout bonjan kalite ki pou fè yo vin yon lidè tout bon.
- _ Rekonèt ak ki estil lidèchip pou yo sèvi dapre sitiyasyon an.
- _ Konprann pi byen sa yon ekip ye epi kijan pou yo dirije l pou li bay bon ranman.
- _ Ogmante enfliyans yo nan kominote a.
- _ Aprann gwoup la kouman pou li devlope lidèchip li.
- _ Ede l amelyore relasyon l ak divès lòt sektè.
- _ Ogmante enfliyans li nan kominote a.

OBJEKTIF

Fè patisipan yo :

- ★ Wè ki diferans ki genyen ant yon dirijan ak yon lidè.
- ★ Konprann pi byen sa lidèchip la ye.
- ★ Rekonèt estil lidèchip pa yo epi aprann travay lòt jan pou yo kapab jwenn pi bon rezilta.
- ★ Jwenn sa ki merite amelyore nan fason yo travay epi dirije moun.
- ★ Antann pi byen ak moun kap kolabore avè yo nan tout lòt sektè.

FONKSYON YON LIDÈ

YON DIRIJAN SE YON BON LIDÈ :

- _ Lè li pran yon enstitisyon, li chaje l sou do l pou li fè tout moun konnen kisa enstitisyon a pote epi kisa ki enpòtan pou li.
- _ Lè li rive fè tout moun chofe, sitèlman li chofe pou kont kò pa l.
- _ Lè tout moun pran egzanp sou li.
- _ Lè li pale kare pou fè moun konprann sa li gen nan tèt li.
- _ Lè li sansib pou anplwaye : pwoblèm yo se pwoblèm pa l tou.
- _ Lè anplwaye yo vin santi yo ankouraje paske yo jwenn sa yo bezwen nan men l.
- _ Lè li fè yo konpliman devan moun pou tout bon bagay yo fè.
- _ Lè li pran yo apa pou li fè yo obsèvasyon oswa pou li korije sa yo fè ki pa bon.
- _ Lè li kapab rekonèt se li ki fè yon erè.

FONDMAN POUVWA YON LIDÈ

- _ Pouvwa yon bon dirijan pa oblije chita sou fòs ponyèt li, ki vle di yon lidè tout bon ka fè moun mache san li pa bezwen fòse yo . Se yon bagay tout dirijan aprann. Si se mòd lidè sa a ou ta renmen ye, men sis kalite pou chèche gen lakay ou :
 - _ Chèche fè moun konprann sa ki nan tèt ou.
 - _ Travay ak anplwaye yo jouk ou rive fè yo santi yo menm tou yo responsab.
 - _ Fè yo fè mèvèy.
 - _ Devlope bonjan konpòtman lakay yo.
 - _ Ale nan nannan pwoblèm yo, pa okipe detay.
 - _ Fè ti ponyen moun ki sou kont ou yo fè yon sèl kòd fanmi andedan enstitisyon an, lèfini antre yo nan tout lòt bagay k'ap fèt deyò.

Lidè tout bon an

- _ montre moun ki sou kont li yo kote pou yo gade; li ba yo anvi fè, li kondwi yo, li chofe yo.
- _ fè tèt ansanm avè yo.
- _ pale avè yo, li ankouraje yo foute tèt yo san gade dèyè nan tout sa yo wè ki merite fèt epi ki gen enpòtans pou yo.
- _ konnen kijan pou li vire kò l pou li koresponn tenk an tenk ak kèlkanswa sa ki parèt devan n.
- _ abitye ak anplwaye l yo, li deja konnen ki reyaksyon yo ka fè devan chak ka . Lidè sa a konnen kisa pou li fè epi kijan pou l fè l. Li konnen ki mòd dirijan anplwaye yo ta renmen genyen devan yo nan chak ka; li pare pou tout kòz.
- _ konn fè bon dyagnostik. Avantaj li vin genyen, lannik gade yon travayè oswa yon gwoup moun, la menm, li wè ki kalite levasyon ak ki valè matirite yo genyen. Touswit li konnen ki travay pou l ba yo fè, ki lè k ap pi bon pou yo fè l, epi kijan pou li sipèvize yo pou travay la ka fèt.

KONPÒTMAN LIDÈ A

Li bay direktiv

Li di sa ki pou fèt epi li deside jiskibò enstitisyon.

Li esplike anplwaye yo sa pou yo fè, epi ki valè travay yap fè a genyen.

Li ki pou konnen davans ki travay li pral bay anplwaye a fè.

Li pare met la tout sa ki gen bezwen pou travay la fèt : kit se moun, kit se zouti, kit se materyo.

Li di kisa ki pi enpòtan nan travay la, sa ki pou fèt anvan, epi li fè enfòmasyon sa yo sikile pou tout moun konn sa.

Li ki di anplwaye yo ki lè pou yo remèt yon travay.

Li jwenn yon jan pou li mezire travay anplwaye yo pou li kapab verifye si li byen fèt.

Li montre anplwaye yo fè yon travay oswa li di yo kouman pou yo fè l.

Lèfini li gade si travay la fèt byen epi si li pare a tan.

Li bay sipò

Li mande travayè yo lide yo sou travay la. Li fè yo di ki lòt jan yo wè li ta kapab fèt.

Li ede anplwaye yo rezoud pwoblèm yo oswa fè travay la.

Li ankouraje yo nan sa yap fè, li fè yo konpliman.

Li bay anplwaye enfòmasyon sou tout bagay enpòtan k'ap fèt andedan enstitisyon an.

Li rakonte sa ki rive l (kit se bagay ki regade travay la, se bagay sou vi pa l.

Li fè anplwaye yo konpliman lè yo fin fè yon travay.

DIVÈS KALTE ESTIL LIDECHIP

Sa yo rele yon estil pouvwa, se fason dirijan an sèvi ak pouvwa ki nan men n pou li fè moun ki sou kont li yo travay.

A ESTIL DIKTATÈ

Estil lidèchip sa a chita sou lide sa yo:

- 1) Pi fò kreyen vivan pa renmen travay. Depi w ba yo jwen, yantre nan mawon. Sa vle di pi fò moun, si pou yo travay, se pou fòse yo, kontwole yo, kenbe yo kout, fè presyon sou yo. Se sèl jan pou rive fè yo fè yon efò pou konpayi , enstitisyon oswa gwoup la vanse.
- 2) Pi fò moun pito kite yon chèf mennen yo. Yo pa vle pran responsablite; yo pa gen anbisyon; sèl sa ki enterese yo se jwenn ti biskwit yo chak jou san mank.
- 3) Pi fò moun k'ap travay nan yon konpayi, se lèt yo vin bwè, yo pa vin konte vo/ti bèf.
- 4) Depi gen chanjman yon kote, sa bay anpil moun pwoblèm.
- 5) Pi fò moun ou kontre pa gen lespri. Yo kite nenpòt mètdam pran yo sou plan oswa nenpòt bakoulou pran tèt yo.

B ESTIL DEMOKRAT

Estil lidèchip sa a chita sou lide sa yo:

- 1) Lè yon moun ap travay se tou nòmal pou li bat kò l, se tou nòmal pou l fè efò. Li pa bezwen yo fòse l , se tankou yon jwèt oswa nenpòt lòt bagay lap fè.
- 2) Se pa pinisyon ak presyon k'ap fè w jwenn rannman ou bezwen nan men yon anplwaye pou konpayi a mache. Gen anpil lòt jan ou ka boule avè l, men fòk ou toujou sonje, li menm tou, li gen nesosite pa li.
- 3) Si w gade byen, wap wè depi kondisyon yo bon, pi fò moun dakò pou fè yon seri travay. Epitou, pou kont yo, yo pran plis responsablite.
- 4) Plis ou montre yon anplwaye ou apresye sa lap fè, plis ou bay ankourajman lè sa bon, se pi plis tou li vin wè kòd lonbrit li mare ak enstitisyon an. Lè sa a, li vin anvi fè bagay yo mache pi byen toujou.

- 5) Se pa yon ti ponyen moun ase ki gen lespri. Pi fò moun sou latè kapab fè tèt yo travay pou yo jwenn bonjan solisyon lè gen pwoblèm nan yon konpayi, yon enstitisyon oswa yon gwoup. Yon lòt bagay moun sa yo gen pou yo : chanjman pa fè yo pè; nenpòt jan w vire yo, yo bon.

- 6) Jounen jodi, se machin ki fè tout bagay. Yo pa sitèlman pran ka moun ankò ni yo pa sèvi ase ak lespri moun nonplis.

CH TEYORI KONTENJANS

- 1) Yon dirijan pa sèvi ak pouvwa li menm jan toutan. Se dapre jan ka a vin parèt devan l, oswa eta li jwenn zafè enstitisyon a ki pou fè l konnen sou ki pye pou li danse.
- 2) Men twa bagay yon dirijan/lidè ta merite gade anvan l deside kijan pou li sèvi ak pouvwa li:
 - _ Se pou li chèche konnen tèt li byen;
 - _ Se pou li chèche konnen ki kalite anplwaye li pral gen sou kont li oswa moun kap mache ak li yo.
 - _ Se pou li konnen tou ki jan sitiyasyon an ye.

Men règ ki bay kijan pou yon dirijan sèvi ak pouvwa ki nan men li dapre jan ka a prezante:

Estil pouvwa = f(lidè, anplwaye/asosye/disip, sitiyasyon)

- 3) Gen divès estil pouvwa. Pa gen youn ki pi bon pase lòt. Se sitiyasyon an, oswa se rezilta etid twa pwen nou te site piwo a ki pou bay kilès nan estil pouvwa yo ki ta pi bon pou itilize nan moman sa a.

KI JAN LIDECHIP LA PASE NAN BANK KOMINOTE YO.

Tout bon lidèchip, lidèchip efikas la chita sou nesosite pou chanje **reyalite moun ap viv e ki pa bon pou yo.**

Reyalite ki te egziste anvan sèke moun pòv yo te kwè yo pa ka jwen, benefisyè sèvis finansye paskè nan tèt pa yo, yo pòv, yo pa gen byen, yo pa gen relasyon, yo pa bezwen gwo lajan, yo pa ka rantre nan gwo biwo; yo pa jwenn kòb. Moun kap bay sèvis finansye yo tou te kwè yo pa ka bay moun sa yo sèvis paske sa pral fè twòp travay. Se anpil moun ki bezwen yo chak yon ti kredi, sa pral fè twòp depans pou jere kredi sa yo. Konsa, pwoblèm lan te parèt san solisyon nan je tou de gwoup moun sa yo.

Men pezape, gen moun kap reflechi sou sitiyasyon moun pòv yo, yo vin wè pwoblèm lan grav e sa mande pou gen yon repons ki pote. Yo te gen **yon vizyon** pou lontan sou chanjman sitiyasyon moun pòv yo nan sans sa. Yo tap karese **yon rèv** : yon jou, rive fè moun pòv yo jwenn kredi, jwenn sèvis finansye.

Pou rive reyalize rèv sa , yo te blije pase alaksyon. Mete men ansanm pou chache solisyon, chache mwayen pou chanje sitiyasyon an. Diferant kategori pwofesyonèl (antwopològ, Sosyològ, ekonomis, espesyalis nan devlopman kominotè, eksetera) mete ansanm, **kolabore ansanm, fòme yon ekip** pou reflechi , brase lide ansanm pou wè ki fason yo kapab apwoche pwoblèm lan epi jwenn yon solisyon e sitou kisa yo chak ka fè pou jwenn yon repons.

PRET/DAI/USAID: Pratik Lidèchip efikas nan bank kominotè yo

Men sa pa vle di travay sa te fèt san pwoblèm, san difikilte. Sa pat vle di non plis ke tout moun te wè pwoblèm ak fason pou rezoud li menm jan. Men, **detèminasyon** yo te genyen

pèmèt yo kontinye reflechi, diskite. Travay pou rive kote yo tout te bezwen rive a, reyalize rèv la : pèmèt moun pòv yo jwenn kredi pou finansse ti aktivite li yo. Nan chache, yo vini tou ak bagay ki pat egziste anvan, **yo pote inovasyon**. Pa egzanp, youn nan pi gwo pwoblèm kite te genyen se kisa moun pòv ka ofri kòm garanti bay yon enstititsyon pou yo jwenn yon prè piske yo pa gen byen. Ekip ki tap reflechi sou kesyon an vin wè menm si se vre moun pòv yo pa gen byen ki se yon garanti fizik, men yo gen yon garanti moral yo ka ofri: solidarite ki egziste ant youn ak lòt. Konsa yo vin jwenn solisyon pou pwoblèm lan. Se rezilta travay moun sa ki fè jounen jodi-a nou gen metodoloji bank kominotè ak lòt goup solidè ki favorize moun pòv jwenn kredi pou aktivite yo men si yo gen gwo byen pou bay kòm garanti fizik. Nou vin gen yon **lòt reyalite** . Reyalite nou gen jodi a pa menm jan ak sa ki te la anvan, men li panko bon nèt. Jodi a, anndan bank yo se wòl nou pou travay, pou egzèse lidèchip nou , pou chak jou ki pase plis moun vin gen aksè akredi.

Nou konprann donk ke nou menm nan komite bank kominotè yo non se yon eleman enpòtan nan travay pou chanje reyalite kategori moun tankou nou ki pa ka jwenn kredi fasil nan sistèm finansman fòmèl la . Nou se de lidè. E pou nou tabli vrèman vre yon lidèchip nan mitan bank yo, nan kominotè a, fòk wòl ak responsabilite nou parèt klè pou nou . Nou dwe egzèse lidèchip de manyè demokratik, sa vle di yon manyè pou favorize pataj leksperyans ak opinyon, nan respè youn pou lòt, nan respè règleman ak prensip ki tabli yo, kote chak moun ap pote yon bagay pou fè bank yo devlope.

Pa janm bliye moun fèt tout lidè. Tout moun ki vle kapab vin yon bon lidè depi li kiltive, sa vle di chache devlope kalite sa yo ke nou jwen nan yon bon lidè. Yon lidè se yon moun ki

- Disipline
- Gen yon vizyon
- Optimis
- Konn pran desizyon
- Gen kouraj
- Emb
- Gen entegrite
- Gen bon imè
- Se yon zanmi
- Se yon enspiratè
- Prèt/abil pou mete men nan pat la
- Konn koute
- Se yon kwayan
- Konn priye
- Renmen li, ki li anpil
- Gen eksperyans nan izòlman, nan fatig
- Aksepte yo kritike/moun ap kritike/ mande kritik
- Aksepte ke moun rejte li
- Konn pran risk kalkile
- Gen bi ak objektif byen klè, byen defini. Tout moun konnkote li prale
- Wè lwen

PRET/DAI/USAID: Pratik Lidèchip efikas nan bank kominotè yo

- Toujou mande kisa ak poukisa
- Ap gade dwat devan
- Pa vle dakò ke bagay yo pa ka chanje
- Enspire konfyans

- Orijinal
- Mete aksan /akòde enpòtans sou gwoup
- Konn pote inovasyon
- Jere, karese rèv li yo
- Aksepte erè li yo
- Ankouraje krtitik pozitif (Feed-back)
- Ankouraje dezakò, divèjans
- Kreye, etabli alyans ak patenarya estratejik
- Kreye/Fè disip

Egzanp Yon Ka : Ki moun ki pral pran plas Dyo ?

Dyo se sipèvizè nan yon konpayi. Li travay di anpil. Nenpòt pwoblèm ki genyen nan depatman an li kanpe pou li regle sa. Dyo tande yo pral bay Masèl (Siperyè li) pwomosyon. Pou jan l konn travay, li gen lespwa se li ki va jwenn dyòb la .

Men yon jou konsa, li sote sou Masèl k'ap pale ak direktè a. Men kisa li tande yap di.

D: Talè konsa w pral tanmen yon lòt travay. Anvan w kite nou bò isit, bat pou wè si w ta bay moun k'ap vin leve w la mezi konesans ou genyen. Mwen kalkile sou bagay sa a anpil, mwen wè sèl moun ki pou ta pran pran plas sa a se Dyo.

M: Aa, mwen pa kwè non, paske mwen poko wè kijan nou pral retire Dyo kounye a kote l ye a.

D: Sa k fè w di sa ? Mwen wè Dyo fè depatman an mache kòrèkteman.

M: Wi, mwen dakò, men se Dyo ki okipe tout bagay. Pèsonn pa ka fè anyen san li. Li pa montre pyès moun travay la. Jou lale, depatman an kaba.

D: Mwen konprann byen sa w vle di. Pa gen moun ki pou pran plas Dyo.

M: Dirèkteman ! Men, se pa tout. Lè w gade, pa gen moun ki pou pran plas Dyo, men sa ki pi rèd, si moun sa a te vivan li ta pè pran dyòb la. Paske sa pa janm vin nan tèt Dyo ni pou l ta ede yon travayè pran yon elan, ni pou li ta montre l yon diplis nan travay la, ni nonplis tou pou l ta ba l abitud pran yon desizyon oswa rezoud yon pwoblèm pou kont li. Menm lè gen yon bagay ki pa kòdyòm nan travay la, Dyo pa janm pran yon ti tan pou l ta esplike travayè a dekipreyen.

D: Enben, sa m te kwè a se pa sa. Gen lè se yon lòt moun pou nou chèche. Tande Masèl, èske ou janm pale koze sa yo ak Dyo ?

M: Wi, toutan. Men nou mèt pale sou sa, li pa janm sispann pran chay pote. Mwen vin wè mwen te dwe mete koze a deyò depi lontan.

D: Sa se vre. Lè w gade valè tan ki pèdi, sa fè lapenn; lèfini se gen dwa yon bonjan travayè nou pèdi. Antouka Masèl, di m kijan ou wè nou ta rezoud pwoblèm nan.

Esplikasyon sou travay ki pou fèt

Lè w fin li istwa sila a, etidye ka a pou wè tout sa ki kapab rive Dyo, epi chèche plizyè fason pou rezoud pwoblèm nan.

CHAPIT 3: Kominikasyon

Sa se yon bagay ki klè: depi zafè kominikasyon ap mache byen anndan yon antrepriz, ou gen pou wè anplwaye vin bay plis ranman. Yo travay ak satisfaksyon, tèt ansam vin mete pye, epi yo vin kapab rezoud pwoblèm yo pi fasil. Si pou direksyon an fè travay li ak ekselans, fòk zafè kominikasyon an fèt byen anndan antrepriz oswa enstitisyon an.

REZONDÈTCHAPIT SA A

Chapit sa a pral ede patisipan yo konprann tout pwoblèm kominikasyon yo ta ka genyen. Epiou, li pral ba yo okazyon pou yo pratike kèk teknik ki pral fè yo vin kominike toujou pi byen ak lòt moun.

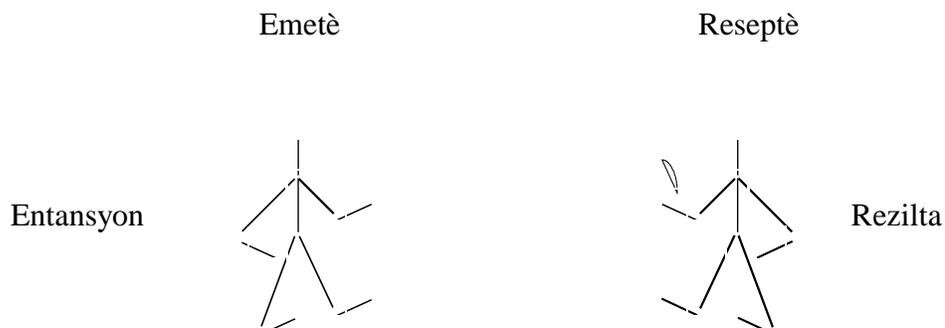
Objektif

Ede patisipan yo :

- ★ Rekonèt tout eleman ki fè kominikasyon an mache byen oswa mache mal.
- ★ Konprann divès estil kominikasyon yo.
- ★ Rekonèt ki konsekans yon bon kominikasyon genyen sou ranman anplwaye.
- ★ Kominike pi byen ak moun ki alantou yo.

ANALIZ PWOSESIS KOMINIKASYON

Lè de moun ap kominike, yo jwe de wòl : **wòl emetè ak wòl reseptè**



Emetè-a se moun kap pale-a. Li gen yon bagay nan tèt-li (yon entansyon) : se kapab yon lide oswa yon santiman. Si pou li fè lòt-la konnen-li, se yon mesaj pou li voye ba-li.

Reseptè-a se moun ki resevwa mesaj-la. Mesaj sila-a gen yon rezilta pou li bay : fòk reseptè-a fè yon reyaksyon lè li fin tande-l

Kominikasyon

Se lè yon emetè pran yon bagay ki nan tèt-li (yon entansyon), li mete-l nan yon mesaj, li voye-l bay yon reseptè, pou li kapab jwenn yon rezilta : fè reseptè-a fè yon reyaksyon.

Mesaj

Mesaj-la se yon sipò ki pote entansyon yon moun bay yon lòt.

Mesaj-la gen de bò : yon bò lide, yon bò santiman.

Lè yon emetè pran lapawòl pou li fè yon moun konnen entansyon-li, yo di li **nan nivo vèbal-la**. Lè se ak jès li sèvi pou li jwenn rezilta, yo di li nan **nivo non vèbal**.

Kominikasyon pozitif

Depi mesaj-la klè epi san devire, kominikasyon-an fèt byen. Lè sa-a, emetè-a jwenn rezilta lap chèche nan men reseptè-a

Si :

Entansyon = Rezilta

sa vle di genyen yon bon emetè ak yon bon reseptè.

Bon emetè

Yon bon emetè se yon moun ki pale klè, ki di sa li gen nan tèt-li epi sa li santi san mamòte. Lè konsa, li veye pou mesaj-la bon tout jan : kit se nivo vèbal (pawòl li di), kit se nivo non vèbal (jès li fè). Yon fwa emetè-a voye mesaj-la byen, reseptè-a pa bezwen fatige kò-l ap chèche konprann ki sa li vle di.

Bon reseptè

Reseptè-a sou bò pa li dwe fè efò pou li konprann egzakteman ki entansyon emetè-a. Li dwe fè tout sipozysion pou li rive jwenn sa ki nan tèt emetè-a.

Tou lède patnè-yo, emetè ak reseptè, fèt pou degaje-yo pou **Entansyon = Rezilta**

Kominikasyon Negatif

Depi rezilta-a ak entansyon-an pa menm, ou kapab di kominikasyon an pa fèt byen.

Gen plizyè bagay ki kapab lakòz sa:

1. Sipò emetè-a chwazi pou li voye mesaj-la bay reseptè-a gen dwa pa kapab rann entansyon-an.
2. Reseptè-a gen dwa kapte mesaj-la mal. Entèferans kapab lakòz mesaj-la vin twouble.

Plizyè kalte entèferans ki kapab anpeche kominikasyon-an fèt byen

1. Move atitid lakay yon moun oswa prejije ki nan tèt-li
2. Lè pa gen transparans.
3. Lè tout moun ki yon kote sispèk.
4. Lè yon moun se tèt pa-l sèlman li konnen.

Kalite yon moun dwe devlope lakay-li pou li kapab kominike byen ak tout moun

1. Chèche konnen tout move atitid ak prejije li genyen, epi dechouke-yo.
2. Aprann pale klè.
3. Tabli bonjan anbyans pou kominikasyon-an sa fèt pi fasil.
4. Aprann tande moun.
5. Aprann bay epi resevwa fidbak.

FIDBAK

Ou kapab di yon emetè bay yon fidbak lè li eslike reseptè a ki reyaksyon li te fè apre li te fin tande mesaj li, osinon lè yon moun di yon lòt sa li panse sou konpòtman li.

Men kèk règ pou yon moun respekte lè lap bay yon fidbak:

1. Fidbak pa la pou detwi. Toutokontrè, wòl li se bati.
2. Si pou genyen bon fidbak, fòk de moun ki annafè yo sensè : yonn dwe fè lòt konfyans.
3. Fidbak la pa vle di pote jijman ni fè evalyasyon. Yon moun bay yon fidbak pou eslike yon sitiyasyon.
4. Moun kap bay fidbak la dwe pale klè, san devire. Chak esplikasyon dwe vini ak yon egzanzp ki pa twò ansyen epitou tout moun ka konprann.
5. Fidbak la gen lè li. Li fèt pou bay lè reseptè a mande l, oswa lè li pare pou li resevwa l.
6. Travay emetè a lè li fin bay fidbak la, se chèche konnen ki sa reseptè a panse sou sa li sot tande a.
7. Bay fidbak pa vle di kritike. Tout sa ki di nan fidbak la dwe kapab korije.
8. Chay fidbak la pa fèt pou twò lou pou reseptè a. Li dwe kapab sipòte l.
9. Mesaj ki nan fidbak la fèt pou klè tankou dlo kokoye.
10. Tout fidbak fèt pou pote yon dat.

CHAPIT 4: Motivasyon

Patisipan yo dwe reyalize kokenchenn enfliyans motivasyon-an genyen sou fason yon anplwaye adapte l nan yon antrepriz. Rannman yon anplwaye chita sou dòz motivasyon ki lakay li.

Patisipan yo fèt pou konprann tout moun pa bezwen osinon anvi menm bagay. Yo dwe konnen tou sou chimen eklerasyon ak evolisyon, chak moun fè yon wout, ki vle di, tout moun pa rive menm kote, menm lè.

Yon fwa patisipan yo reyalize sa, alòs, yap vin gen bonjan zouti nan men yo ki pral pèmèt yo konprann ki sa yon anplwaye gen bezwen, ki sa ki fè l fè yon reyaksyon, epitou kisa lap atann nan travay la.

Patisipan yo pral vin abitye ak anplwaye yo, yap vin konnen tout fason yo, lè sa-a yap kapab viv pi byen avè yo lèfini tou yap jwenn ki jan pou yo sèvi avèk chak anplwaye pou ede yo vin bay plis rannman nan travay la.

Bi

- _ Ede patisipan yo konprann zafè motivasyon an pi byen.
- _ Fè patisipan yo wè motivasyon an se pa yon konsèp ki senp. Montre yo gen plizyè fason pou gade li.
- _ Montre patisipan yo tout kalite bonjan atitud pou yo pran lè yap sèvi ak anplwaye.

Objektif

Apre leson sa-a, patisipan yo ap:

- _ Konnen byen ki sa motivasyon an ye.
- _ Kapab rekonèt ki sa anplwaye yo gen bezwen epi ki sa yo anvi.
- _ Aprann divès teknik ki sèvi pou ankouraje epi motive yon anplwaye.
- _ Vin wè ki jan li enpòtan lè yon moun kapab motive epi ankouraje pwòt tèt pa-li.

Motivasyon

Klasifikasyon Bezwen Kretyen Vivan - Dapre Maslow

Gen anpil moun sou latè. Chak moun gen nesosite pa yo. Men, menm si nesosite tout moun pa menm, gen 5 kalite bagay tout moun alawonnbadè bezwen nan lavi-a. Se sa ki te prenmyè parèt nan travay klasifikasyon Maslow te fè-a. Dezyèm sa ki te sòti nan travay sila-a sèke bezwen lakay kretyen vivan se tankou yon mach eskalye, kote :

Premyè mach la se respire, manje, bwè, dòmi, laswenyay, al lekòl. Se bagay sa yo ki pi nesese, paske san yo pa gen lavi.

Dezyèm mach la se sekirite.

Tout moun bezwen garanti ak proteksyon pou kò yo, nanm yo, travay yo. Yo bezwen santi gen yon seri bagay kap toujou la, ki pap chanje sou yo.

Twazyèm mach la se santiman apatenans.

Kretyen vivan pa fèy nan bwa. Yo bezwen santi kòd lonbrit-yo mare yon kote. Yo bezwen pran pa nan yon seri bagay, yo bezwen zanmi, fanmi, vwazinay, moun pou yo renmen, oswa pou yo kolabore.

Katriyèm mach la se apresyasyon.

Pa gen moun sou latè ki pa ta renmen pou lòt moun parèy yo rekonèt yo, respekte yo, apresye yo.

Senkyèm mach la se anvi reyalize

Ki vle di tout moun ta renmen sèvi ak tout richès ki lakay li, yon fason pou li rive reyalize rèv li, fè sa ki pi bon, epi rive nan toabout li.

Men kèk teknik ki sèvi pou chanje konpòtman moun

Atansyon selektif, ki vle di swiv tout bon konpòtman yon moun genyen epi pa okipe sa ki pa bon yo.

Rekonpans materyèl, se tout ranfòsatè materyèl yo. Yo fèt pou sèvi yon lè konsa oswa lè sitiyasyon an manganmen tout bon.

Imite oswa chare : fè yon bèl jès ak yon moun pou montre l ou rekonèt sa li fè a bon.

Fè yon moun, ba li levasyon : bay yon moun tan pou li aprann kijan pou li sèvi. Sa ou dwe fè lè sa a, se di moun nan ki konpòtman ou ta renmen li genyen anfinal lè ou fin montre l tout sa pou li konnen yo. Men anvan ou rive la, ou dwe dekoupe konpòtman ou bezwen aprann moun nan an plizyè leson. Lèfini, chak fwa li fin fè yon leson, ou chèche mwayen pou ranfòse sa li aprann nan.

Grawonn yon moun, ki vle di ***fè yon moun pèdi tout avantaj li konn abitye jwenn*** poutèt move konpòtman ni. Avantaj ou retire nan men moun nan dwe menm fòs ak sa ki pa bon nan konpòtman an.

Metè moun-nan yon kote apa, asire w li pa resevwa okenn siy sosyal oswa materyèl apre li fin genyen yon move konpòtman.

Pote koreksyon : chèche yon fason pou efase tout move konsekans yon moun te sibi nan tèt li oswa nan kò l poutèt yon move konpòtman.

Ranfòsman egzajere : fè yon jès ki pou ankouraje yon moun sitèlman souvan li vin nwizib.

Pinisyon: se lè yo fè yon moun sibi konsekans move zak li tankou lè yo fè l obsèvasyon (ak mo di oswa move jès). Pinisyon an dwe vini touswit apre move konpòtman an.

Nan tout bagay nou sot site la yo, genyen ki se de faktè motivasyon pozitif, genyen ki negatif. Pa egzanp nan yon règleman, gen dwa gen sanksyon pou manb bank ki pa paye alè, ki pa mache byen, men ou gen dwa prevwa tou rekonpans divès kalite pou sa ki mache byen yo. Noukapab bay yon sètifika, yon ti dekorasyon, yon tit onorifik, elatriye.

Espesyalis kap reflechi sou konpòtman moun kwè ke motivasyon pozitif bay pi bon fwi paske se yon ranfòsatè ki pouse moun aji paske lap kouri pou jwenn rekonpans lan.

Men, kèlkeswa ranfòsatè eksteryè nou kapab pote, nou kapab bay li gen limit li. Sa ki pi enpòtan se ranfòsatè enteryè –a. Se sa ki nan kè yon moun ki ensiste li pase alaksyon . Motivasyon eksteryè a pasaje, motivasyon enteryè a pèmanant. Vrè motivasyon an soti anndan. Ki donk, se egzèsè lidèchip nou byen pou nou rive fè tout moun konnen e pran konsyans ke bank kominotè a se pou yo, peye alè se nan enterè yo, pou lòt moun nan

Liv Patisipan *Paj - 31 -*

PRET/DAI/USAID: Pratik Lidèchip efikas nan bank kominotè yo

kominote a ka jwenn; ke epay la pou byen yo pou jou bank lan, bank pa yo a pa ta blije kontinye mande prete.

CHAPIT 5: REZOLISYON PWOBLÈM - JESYON KONFLI

Pwoblèm ak konfli se de bagay ki nan lavi tout moun. Yon lidè oswa yon dirijan fèt pou kapab analize epi konprann kèlkanswa pwoblèm ki ta parèt devan l.

Lè yo kontre ak pwoblèm epi konfli swa nan lavi yo, swa nan travay yo, fòk yo kapab chwazi bonjan solisyon pou yo rezoud yo .

Objektif

Aprè chapit sa a patisipan yo ap kapab:

- _ Analize epi konprann plizyè kalite konfli.
- _ Rekonèt tout sitiyasyon ki kapab mennen konfli.
- _ Sèvi ak divès pwosesis ki ede moun rezoud pwoblèm ak konfli tankou :
 - _ Machanday : ban m, ma ba w (negosyasyon)
 - _ Fè abit nan règleman kont (medyasyon)

MEN KÈK PWOBLÈM KI KONN LAKÒZ KONFLI

1. Lè gen moun nan gwoup la ki twò pèsònèl : ki vle di yo pa enterese nan zafè gwoup la, se tèt pa yo ase yo konnen.
2. Lè pami manm yo genyen ki santi bi oswa objektif yon lòt vin bloke pa yo.
3. Lè manm yo pa dakò sou fason pou yo separe byen gwoup la.
4. Lè gen moun nan gwoup la ki santi pouvwa a se nan men yon sèl oswa de twa manm li chita.
5. Lè tout moun nan gwoup la pa gen menm kwayans.
6. Lè nan gwoup la se yon sèl jan yo reflechi; bagay yo toujou fèt menm jan, se menm règ la ki sèvi kèlkanswa sikonstans la. Pafwa sa konn lakòz kèk moun vin pa gen san sipòtan, yo vin pa kapab kolabore ak yon moun si moun sa a pa sèvi menm jan avè yo.
7. Dapre santiman oswa reyaksyon yon manm nan gwoup la devan yon lòt, poutèt pozisyon n oswa ran li nan gwoup la, kidonk : santiman epi reyaksyon pi piti devan gwo zotobre, oswa moun kap pran lòd devan sila kap bay lòd.

Sa yo se kèk bagay jeneral ki konn lakòz konfli paske yon gen rapò ak moun. Sepandan, sous konfli yo pa menm pou tout enstitisyon paske chak enstitisyon gen reyalyte pa yo. Chak enstitisyon ap viv nan yon anviwonman . Konsa, konfli yo pran rasin deyò tankou anndan enstitisyon.

Bank Kominotè yo tou sibi enfliyans anviwonman l, konfli ki ka eklate nan bank yo ka soti andann tankou deyò bank yo.

Men kèk koz konfli nan bank kominotè yo:

Koz entèn

- Depi nan ouvèti bank lan , si mesaj la mal pase.
- Dezobeyisans regleman bank lan (refize peye frè reta ak absans)
- Ogèy manm komite bank lan
- Mank respè komite a pou manm yo
- Desizyon gwo ponyèt manb bank lan
- Tripotay nan mitan manb yo
- Manm bank ki pa vle peye
- Mank diskresyon komite a
- Neglijans, enkapasite ak mank transparans komite a
- Lit enfliyans ak dezakò ant manm komite a

- Moun ki vle plis pou kont yo
- Delenkans ak mank konprann
- Lè yon manm komite twò otoritè
- Lè jesyon an pa fèt klè
- Lè yon manm pa janm vini nan reyinyon
- Lè gen pati pri (Zanmi, fanmi)
- Mank respè pou prensip yo
- Lè yon manm pa pran responsabilite l
- Mank fòmasyon
- Obsèvasyon prensip yo
- Lè rèsponsabilite yo pa byen repati
- Prè segondè yo
- Detounman fon
- Lè yon sèl moun fè plizyè prè nan bank lan
- Lè bank lan pa reyini
- Mank fòmasyon ak enfòmasyon
- Lè cahk moun vle dirije bank lan pou kont li
- Lè komite a monopolize pouvwa/ jesyon bank lan pou kont li
- Lè komite a prete pi fò kòb la
- Lè gen moun ki pa serye (Reta nan reyinyon ranbousman)
- Lè gen manm ki bay fo lajan, li pa dakò rebran li
- Lè pa gen solidarite ant manm bank lan, pa gen lidèchip, gen tripotay
- Lè gen moun ki pa respekte kondisyon bank lan
- Move jesyon manm komite yo
- Manm yo pa gen menm objektif
- Konfli otorite ant manm bank lan

Kos ekstèn

- Konfli enterè/Relijyon ak ideoloji
- Pèt machandiz
- Ensekirite
- Kondisyon klima-a (pèt rekòt, siklòn)
- Pri Machandiz monte(Enflasyon)
- Ka maladi ak lanmò
- Manipilasyon
- Lè gen lòt enstitisyon ki prete lajan ak piti enterè
- Lè yap jete diskredi sou bank lan
- Pwoblèm pèsònèl
- Pwoblèm fanmi (fi , gason, vwazen, timoun)

PRET/DAI/USAID: Pratik Lidèchip efikas nan bank kominotè yo

- Enfliyans lòt bank ki nan lòt enstitisyon
- Moun ki prete nan 2 bank

- Sitiyasyon politik (manipilasyon kèk manm pou regle kòz politik)
- Tripotay moun ki pa nan bank lan
- Pwoblèm anviwonman (dife, siklòn, lokal pou reyinyon)
- Lanmò: trezorye a mouri
- Vòl (pandan dekesman an roska ranbousman an na lokal la)
- Dezenfòmasyon manm kominote-a
- Pwoblèm anndan enstitisyon finansyè a ki pa respekte angajman l
- Pwoblèm pèsònèl/politik ak relijyon
- Lè yon gwoup moun pa jwenn prè
- Libètinaj
- Lè yon manm pran kòb sou non deyò
- Lè yon izirye konnen pwogram lan

Kouman pou rezoud yon konfli?

Moun ki fè gwo etid sou kesyon an di klèman ke rezoud yon konfli se dabò yon kesyon atitud.

Se konpòtman moun nan devan konfli ki pi enpòtan. Gen 2 kalite atitud moun ka pran an fas yon konfli, yon pwoblèm:

Atitud negatif

Atitud pozitif

PWOBLÈM MEKONESANS AK KONPÒTMAN PASIF

Mekonesans

Se yon atitud negatif anpil moun ki nan kont oswa ki gen yon pwoblèm pran, men ki pa regle anyen pou yo. Gen kat nivo nan zafè mekonesans : sòti nan atitud ki pi grav la pou rive nan sa ki mwens grav la.

Kat Nivo Mekonesans Yo

- 1- Pran pòz pa gen pwoblèm ditou.
- 2- Aksepte gen pwoblèm men pa ba li enpòtan.
- 3- Wè gen pwoblèm men kwè pa gen okenn solisyon pou li.
- 4- Rekonèt pwoblèm nan, men kwè pa gen anyen ou menm ou ka fè pou rezoud li.

Konpòtman Pasif

Mekonesans la mache ak divès konpòtman manfouben oswa initil.

- _ Prenmyè a : **Pa fè anyen ditou**
- _ Dezyèm nan: **Chèche tout jan pou viv ak yon pwoblèm san w pa rezoud li oswa chèche sa ki ka fè yon lòt moun plezi nan yon sitiyasyon.**
- _ Twazyèm nan : **Bat kò w**
- _ Katryèm nan : **Tonbe nan foli, nan fè vyolans oswa nan maladi.**

Lè yon moun bezwen rezoud yon pwoblèm, gen divès estrateji li kapab suiv. Li gen dwa :

- _ **Kouri pou yon pwoblèm**
- _ **Fè dilatwa**
- _ **Leve kanpe pou rezoud li.**
Leve kanpe a gen divès mannyè li kapab fèt :
 - _ Sou fòs gwo ponyèt, oswa
 - _ San fè vyolans, nan respè dwa tout moun : **(fè eleksyon, pale ak moun pou kominike)**
- _ **Chwazi yon twazyèm solisyon**
- _ **Rekonèt li pa dakò avèk yon moun epi aksepte sa.**
- _ **Chèche konkou yon abit (Medyasyon)**
- _ **Machande pou li sa jwenn yon solisyon ki bon pou tout moun (Negosyasyon)**

Konn Machande Nan Règleman Kont (Negosyasyon)

Lè yon moun ap negosye pou li regle yon pwoblèm, si pou li jwenn sa li bezwen, se pou li konnen ki jan yo fè sa. Lè li fin aprann teknik negosyasyon an, li dwe pratike l jouk li konnen l fen.

Li dwe kapab

1. rive jwenn ki sa pwoblèm nan ye
2. jwenn fason ki pi bon an pou li antre nan diskisyon ak moun nan
3. chita pou li tandè sa lòt moun nan gen pou di
4. itilize tout teknik ki sèvi nan regleman kont pou li rive jwenn yon antant ak moun nan

MEN YON MODÈL POU REZOUÐ PWOBLEM

1- Di ki sa pwoblèm nan ye.

- _ Chèche konnen dekiprevyen : mande tèt ou ki kalite pwoblèm ou gen nan men w, èske li kapab mennen kont o non ?
- _ Lè wap pale sou pwoblèm nan, siveye bouch ou pou konnen sa w ap di: evite tout pawòl di ki ka fè lapenn, fè moun ront oswa vekse yo.
- _ Di sa k pase a, san w pa kritike, ni pote jijman.

2- Chwazi kijan pou parèt sou pwoblèm nan.

- _ Pa egzanp ou gen dwa mete ak plizyè moun pou fòme yon gwoup ki pral travay sou pwoblèm nan.

3- Bay plizyè solisyon

- _ Sanble ak plizyè moun pou fè yon gwo braselide sou sa ki ta kapab fèt pou rezoud pwoblèm-nan (Nan reyinyon sa-a, tout solisyon ki sòti fèt pou akeyi san diskisyon).

4- Evalye solisyon sila yo

- _ Pran chak solisyon ki sòti nan braselide a yonn apre lòt, vire yo, tounen yo pou wè ki konsekans yo ta kapab genyen osinon si yo kapab sèvi tout bon.

5- Chwazi yon solisyon, oswa mete plizyè solisyon ansanm pou fè yonn, lèfini konfime chwa w.

6- Fè yon plan daksyon

- _ di oswa make ki sa w pral fè pou rive jwenn rezilta ou bezwen an, sa vle di : sa ki pou fèt la, avèk ki mwayen wap fè l, ki lè, ki jan, epi pandan ki kantite tan lap fèt. Fòk ou pa bliye non plis di ki objektif ou genyen.

7 - Mete plan an annaksyon

- _ Deside kilès ki reskonsab egzekisyon plan an, yon fason pou sa ki kòmanse fèt la kapab acheve.

8- Evalye rezilta w

- _ Ki vle di, etidye rezilta yo pou kapab wè si plan an te bon
- _ Verifye demach ou te fè pou rezoud pwoblèm nan (pa bliye gade tou tout lòt bagay ki mache ak pwoblèm nan tankou sous pwoblèm nan, konsekans li genyen, eksetera) pou kapab wè si demach la te bon).

9- Aksyon ki pou fèt apre yon tan

- _ Ou kapab chanje plan an, pran lòt desizyon si gen bezwen, osinon fè bak.
- _ Ou kapab montre moun ki te pote konkou nan règleman pwoblèm nan ou rekonèt (sou papye oswa nan bouch) tout sa yo te fè ki bon.
- _ Tire sa ki esansyèl nan demach ki te fèt pou rezoud pwoblèm nan, dekwa pou li sèvi leson.

MEDYASYON

Deklarasyon Abit La

Pou ki sa premyè deklarasyon abit la enpòtan

Lè de pati yo premyè parèt sou tab la, se dapre jan abit la sèvi ki pral fè yo asepte chita yonn anfas lòt pou diskite pwoblèm yo. Se sa tou ki pral ede yo pran bonjan desizyon san fè mètdam. Premyè deklarasyon abit la pa dwe fèt nenpòt ki jan. Se yon bagay ki dwe byen prepare. Pou li gen bon rezilta, men tout sa ki pou ladann.

1- Se pou abit la chèche tout jan pou li mete moun yo alèz :

- Error! Unknown switch argument.)** Akeyi yo ak onè respè
- Error! Unknown switch argument.)** Ba yo bon chèz pou yo chita
- Error! Unknown switch argument.)** Fè yo konprann vin chita la a se yon premyè jès; montre yo valè jès sila a epi fè yo apresye li.
- Error! Unknown switch argument.)** Esplike yo pazapa ki jan diskisyon an pral pase, lèfini di yo ki règleman tout moun dwe suiv.
- Error! Unknown switch argument.)** Pa enpoze yo pale, chèche konprann sa y ap di.
- Error! Unknown switch argument.)** Enterese yo poze keksyon
- Error! Unknown switch argument.)** Lè ou menm ou poze yo keksyon, ba yo kont tan pou yo reponn.

2 - Bay siyal pou regleman kont la kòmanse

- Error! Unknown switch argument.)** Toudabò, mande tout moun si yo byen konprann ki jan diskisyon an pral fèt.
- Error! Unknown switch argument.)** Tcheke pou wè si yo konprann espikasyon abit la tout bon. Chèche konnen si se pou fè abit la plezi yo di yo konprann , oswa si se pase yo wont di devan tout moun yo pa konprann.

3- Lè w fin asire tout moun byen konprann tout sa ki pral fèt nan chita pale pou regleman kont la, mande yo si yo aksepte pou bagay yo fèt nan jan sa a.

- Error! Unknown switch argument.)** Pran san w pou esplike nan ki manyè diskisyon an pral blayi kò li, lèfini poze keksyon swa ki pou ede chak moun tabli pozisyon pa l, swa ki pou mete tout moun dakò sou yon pwen.
- Error! Unknown switch argument.)** Ba yo kont tan pou yo reponn keksyon
- Error! Unknown switch argument.)** Mande tout moun si yo dakò ak pwosede a, epi si yo aksepte respekte tout règleman yo.

4- Fè tout moun sou tab la konnen se abit la ki kòmande.

Error! Unknown switch argument.) Depi nan prenmyè deklarasyon abit la te fè, li dwe chita pouvwa l dekwa pou li fè tout moun aksepte l san diskisyon.

5- Fè de mwayen pou tout moun genyen l konfyans epi kwè nan sa lap fè a.

Error! Unknown switch argument.) Se depi nan prenmyè kontak abit la pran ak de pati yo pou li kòmanse simen bon grenn dekwa pou li rekòlte konfyans yo.

Error! Unknown switch argument.) Montre-yo li enterese nan pwoblèm-yo; li enterese tandè sa yo gen pou di.

6- Fè yo kwè nan regleman kont-la, ankouraje yo mete tout espwa yo ladann, mete nan tèt yo chita pale sila a kapab regle anpil bagay pou yo. Ba yo garanti:

Error! Unknown switch argument.) rankont la byen òganize,

Error! Unknown switch argument.) li gen yon plan lap swiv

Error! Unknown switch argument.) li gen règleman ki pou pwoteje chak moun;

Error! Unknown switch argument.) tout moun egal devan abit la kèlkanswa pozisyon n

Error! Unknown switch argument.) diyite tout moun ap respekte.

Swiv abit la byen, gade tout sa lap fè epi make tout pawòl li di, oswa jès li fè ou wè ki ta kapab mennen yon antant nan mitan de pati yo.

Kidonk :

— ki jan li te akeyi moun yo

— ki jan li te fè yo chita sou tab la

— ki sa li te fè pou mete yo alèz

— ki jès li te fè ak moun ki jennen yo

— ki jan li te esplike moun yo sa ki pral fèt nan chita pale a. Eske li te di yo mach pa mach sa ki pral fèt, kijan li pral fèt, sou ki fòm pou yo pale, sa yo gen dwa oswa pa gen dwa fè?

— ki jan li te reponn keksyon moun yo te poze sou chita pale pou règleman kont la.

Egzèsis no. 1:

Kouman abit la mennen chita pale pou règleman kont la nan ka ki regade madan Jean ak Jocelyne

Gen preske 2 mwa depi madan Jean pat ka peye 2 vèsman li yon nan "bank chache" lavi paske komès pa mache byen di tou depi kèk mwa, Jocelyne ki se makomè li aksepte prete li kòb pou peye pou paske li pat vle lòt manm bank yo konn afè li. Kounye-a, Jocelyne vin bezwen lajan li pou peye vèsman pa li yo men madan Jean derefize remèt li kòb la. Konsa bagay sa vin bay gwo reta ak gwo pale anpil nan bank lan paske tout moun ap tann Jocelyne pou pote kòb pa li pou fin peye enstitisyon finansyè-a pou yo ka pase nan yon twazyèm sik la. Bagay sa a koumanse mete dezisyon tou ant Madan Jean ak Komè li Jocelyne. Nan yon premye tan, Jocelyne deside pase zanmitay la dèyè pou rele madan Jean Tribinal. Apre, yo vin deside pote kesyon devan prezidan bank ke yo tou le de gen anpil respè pou li.

Gid Pou Moun Kap Fè Abit Nan Règleman Kont

Entwodiksyon

Travay mwen kòm abit nan regleman kont sila a, se fè mwayen pou mwen rive mete nou dakò sou yon solisyon ki pou fè kè tout moun kontan . Men avan nou rive la, gen plizyè kondisyon map pase avè nou.

Prenmyè kondisyon

Kite lòt pati a esplike pwoblèm li san w pa dekoupe pawòl li. Sa vle di lè yon moun ap pale, lòt la dwe tande.

Dezyèm kondisyon

PRET/DAI/USAID:Pratik Lidèchip efikas nan bank kominotè yo

Tout pawòl yon moun pale avè m apa dwe rete kòm yon sekre ant mwen menm ak moun nan. Mwen pa gen pou m al repete l bay lòt pati a si yo pa ban m dwa sa.

Twazyèm kondisyon

Wòl mwen se bay konsèy, men pèsonn pa oblije swiv sa mwen di.

Katryèm kondisyon :

Tout sa ki pale andedan pa pou al repete deyò ak etranje.

Anvan nou tanmen, èske nou gen de twa keksyon nou ta renmen poze ?

GID POU MOUN KAP FÈ ABIT NAN RÈGLEMAN KONT

Devlopman

Men kèk keksyon pou abit-la ta poze, ansanm ak de twa konsèy sou fason li ta kapab mennen règleman kont-la ant de pati-yo.

1. Mwen ta renmen nou di m ki sa ki mennen nou isit ? Ki moun ki ta vle kòmanse eksplike? (koute sa toulède moun yo gen pou di).
2. Mande madan Jean pou ki sa li pa vle remèt Jocelyne lajan li.
3. Mande Jocelyne pou ki sa li vle pou madan Jean remèt-li lajan an ? Mande l si lajan an se sèl mwayen li genyen pou li peye vèsman li a ?
4. Mande madan Jean ki sa li ta ka fè pou ede Jocelyne peye bank lan .
5. Mande Jocelyne ki sa li ta renmen pou madan Jean fè pou debarase li.
6. Mande yo toulede ki sa ki pou ta fèt pou kè tout moun ta kontan ?

Kontinye poze chak moun keksyon jouk ou rive jwenn yon bagay ki mete tout moun dakò. Egzèsis sila a pa ta dwe pran plis pase senk minit.

Si de pati yo tonbe dakò, eseye fè toulède konprann nesosite pou yo kenbe mo yo.

Si yo pa rive tonbe dakò, rekòmanse ak keksyon nimewo sis.

Gid Pou Obsèvatè Nan Règleman Kont La

Obsèvatè a dwe swiv sa kap pase a byen, lèfini li dwe make kat bagay li wè abit la fè ki dapre li menm ta kapab mennen yon antant nan mitan pati yo.

1- Preparasyon

Lè kozman an te fèk tanmen, ki sa abit la te di oswa te fè ki montre :

Liv Patisipan

PRET/DAI/USAID: Pratik Lidèchip efikas nan bank kominotè yo

- Error! Unknown switch argument.)** Ki jan li te di moun yo bonjou
- Error! Unknown switch argument.)** Ki jan li te fè yo chita sou tab la
- Error! Unknown switch argument.)** Ki sa li te fè pou li mete yo alèz
- Error! Unknown switch argument.)** Ki jan li te fè ak moun ki jennen yo
- Error! Unknown switch argument.)** Ki jan li te fè pou li esplike moun yo nan ki lòd epi nan ki kondisyon pou bagay yo fèt anmezi kozman an ap vanse.
- Error! Unknown switch argument.)** Ki jan li te reponn keksyon moun yo te poze sou chita pale a.

2- Tabli Konfyans

Sa vle di ki sa abit la te fè pou mete moun yo alèz, pou fè yo vin genyen l konfyans epi kwè nan sa lap fè a. Sa vle di :

- Error! Unknown switch argument.)** Ki sa li te fè pou ede chak moun esplike pozisyon pa l.
- Error! Unknown switch argument.)** Ki sa li te fè pou montre pati yo lap tande yo epi lap chèche konprann yo.
- Error! Unknown switch argument.)** Ki sa li te fè pou montre li konprann pwoblèm nan.
- Error! Unknown switch argument.)** Ki konesans ak ki efò li te mete deyò pou ede moun yo jwenn solisyon pou pwoblèm yo.
- Error! Unknown switch argument.)** Ki sa li te fè pou montre li pa pran pa pou pyès moun; kòm abit li sèvi ak tout moun menm jan.

3- Fè kozman an vanse.

Ki jan abit la te rive fè moun yo aksepte chita yonn anfas lòt pou diskite pwoblèm ki te mete yo dozado, san fè mètdam, san fè bwi, san fè kont.

- Error! Unknown switch argument.)** Lè sa ta vle gate, gwo san, kont oswa goumen mete pye, kòm abit, li antre nan mitan, li separe yo pou kozman an pa kanpe. Li ankouraje yo pa pèdi sanfwa yo pou diskisyon an ka kontinye fèt nan je klè.
- Error! Unknown switch argument.)** Li fè de mwayen pou youn respekte lòt.
- Error! Unknown switch argument.)** Li fè yo konprann nesosite ak enpòtans chita tande epi chita pale youn ak lòt.
- Error! Unknown switch argument.)** Li fè chak moun pran san l pou tande sa lòt la gen pou di, epi chèche konprann sa l tande a, paske chak sa yon moun di gen valè pa li.

4- Jwenn bon rezilta

PRET/DAI/USAID: Pratik Lidèchip efikas nan bank kominotè yo

Ki sa abit la te fè ki montre :

- Error! Unknown switch argument.)** Li te ede pati yo rekonèt ki sa ki te mennen kont la.
- Error! Unknown switch argument.)** Li konn sa pou l fè pou rann koze yo klè lè yo anbouyay.
- Error! Unknown switch argument.)** Li konn sa pou l fè pou evite tout pawòl anpil initil epi kenbe diskisyon an sou pwoblèm ki regade de pati yo.
- Error! Unknown switch argument.)** Ede de pati yo chèche sou ki pwen yo kapab antann yo, ki sa yo kapab fè ansanm.
- Error! Unknown switch argument.)** Li fè moun yo wè lòt rezon, li montre yo gen lòt fason.
- Error! Unknown switch argument.)** Li jwenn yon jan pou fè kozman an vanse menm lè diskisyon an ta bloke.

Kounye a, pran yon lòt paj pou make tout kalite ou jwenn lakay abit la, oswa tout jès ou wè li fè ki ta kapab antre nan youn nan kat kategori nou te bay piwo a.

Lè na rive nan pati kote nou pral diskite sou tout sa ki te fèt nan chita pale a, epi kouman chita pale a te pase, lè sa a ou va di pou ki sa w kwè abit la merite tout bon pwen ou ba li yo.

PLANIFIKASYON AK REYALIZASYON YON REYINYON

1. SIYIFIKASYON AK NESESITE REYINYON

POU KISA MOUN FE REYINYON?

Moun ki nan gwoup toujou ap fè reyinyon, paske se sèl kote yo ka rive pale ansanm, pran desizyon ansanm. Nou ka di yon gwoup preske viv lavi li nan reyinyon lap fè, ak nan aktivite lap fè. Reyinyon se yon bagay ki enpòtan anpil paske se ladan l gwoup la pran desizyon, fè prevwayans sou tout sa li bezwen; prepare tout sa li vle fè. Reyinyon konn fèt nan kote moun ap travay, nan legliz, lekòl ak nan anpil lòt kote.

Valè lide chak moun difisil pou soti nan yon reyinyon ki gen twòp moun. Se pou tèt sa, lè ou oblije fè gwo reyinyon sa yo, ou fèt pou prepare yo nan plizyè ti reyinyon pi piti. Lè sa a chak ti gwoup andedan yon gran asosyasyon pa li nan yon sans ki pi klè ke lè 300 moun vle pale san yo tout pa kapab.

Gen anpil eksperyans ki bay bon rezilta akèk ti gwoup de baz ak 7 moun jouk rive 20 moun. Lè gen plis pase 20 moun, bagay la pi difisil. Men an jeneral se pi piti yo ki bay pi bon rezilta lè yo rive nan gran reyinyon an ki fèt an aprè.

Nan ti reyinyon yo, ou jwenn moun yo dako ansanm pi vit. Yo rele sa (konsansis). Pi souvan nan gran reyinyon se vòt ki pèmèt moun rive pran desizyon pi rapid paske konsansis la pi difisil pou jwenn.

KISA MO REYINYON AN VLE DI?

Rasanbleman yon gwoup moun kap diskite sou youn oswa divès koze ki parèt klè, pou yon rezon espesyal. Pa gen reyinyon ki fèt san rezon, san bi. (Menm lè rezon sila a pa ta parèt klè pou tout moun).

Dapre sans mo reyinyon an, nou ka di gen reyinyon lè gen plizyè moun kap diskite sou youn oswa plizyè koze dapre yon bi ki fikse.

POU YON REYINYON BYEN FÈT SA MANDE OU:

Fòk bonjan preparasyon fèt depi davans

Fòk bi reyinyon an ak lis koze ki pral diskite ladan l yo klè pou tout moun, yo rele sa ajennda
Fòk diskisyon yo mache byen, nan lòd ak disiplin, nan demokrasi, san chire pit sou zafè pèsònèl
Fòk desizyon ki pran, travay ki pral fèt, moun ki pral fè yo, anfen tout planifikasyon ak enfòmasyon klè lan tèt tout moun.

Yon reyinyon se yon chita pale ki ka dire inè oswa dezè de tan konsa. Menm lè li fini koze ki tap
Liv Patisipan *Paj - 46 -*

pale yo pa fini pou sa. Se pou tèt sa, yon reyinyon toujou mare ak reyinyon avan yo epi ak reyinyon kap vini dèyèl yo. Konsa òganizasyon an kapab suiv sa lap regle yo kab avanse san li pa bezwen tounen sou menm bagay la 10 fwa. Li ka suiv yon plan travay, konnen kote li soti e kote li prale. Se pou tèt sa genyen rapò oswa pwozè vèbal ki ekri nan chak reyinyon pou rapòte tout bagay.

1. DIVÈS KALITE REYINYON AK DIVÈS ETAP YON REYINYON

Se objektif yon reyinyon ak mòd koze ki pral diskite ladan l, ki ka pèmèt ou wè ki kalite reyinyon li ye. Reyinyon se pi bon mwayen ki pèmèt yon gwoup viv lavi li nan pran desizyon ak tout manm li yo. Men kèk nan reyinyon ou ka jwenn:

Reyinyon enfòmasyon;

Reyinyon desizyon;

Reyinyon planifikasyon;

Reyinyon negosyasyon

Reyinyon bilan anyèl,

Reyinyon evalyasyon;

Ou gen dwa konbine plizyè kalite fòm reyinyon sa yo a la fwa nan yon sèl si se nesèsè.

2.1 REYINYON ENFÒMASYON

Se yon reyinyon pou fè yon enfòmasyon sikile, fè moun konprann yon bagay aklè. Nan pifò ka, diskisyon nan kalite reyinyon sa yo pa konplike epi yo pa dire lontan. Moun ki gen enfòmasyon yo bay yo; moun ki bezwen eklèsisman poze keksyon pou chache konprann tout bagay byen klè.

2.2 REYINYON DESIZYON

Se kalite reyinyon ki pi difisil pou fèt. Paske pran desizyon pa janm fasil. Menm nan ka se yon sèl moun ki pou pran yon desizyon sa pa toujou fasil. Se vre li difisil pou plizyè moun pran desizyon, menm lè gen anpil moun kap deside ansanm, se yon bon bagay, paske yo gen plis lide, plis prekosyon ki ka kore desizyon yo.

Epi se yon prensip alabaz, tout moun ki konsène nan yon bagay dwe kapab pran desizyon ladan l

2.3 REYINYON PLANIFIKASYON

Jan non an eksplike li, se yon kalite reyinyon pou fè plan, fè preparasyon pou rive mete yon bagay nan konkrè, rive ekzekite l, fè li mache.

2.4 REYINYON NEGOSYASYON

Se yon kalite reyinyon ki fèt lè gen de (2) kategori moun ki andezakò, kote yo paka rive antann yo jiskaske yo derefize pale. Se lè dezakò yo tabli yon chire pit san fen, divès pozisyon depaman ki tankou lèt ak sitwon, kote chak kategori moun kanpe fèm, sou pozisyon yo epi derefize pale

pou chache antant, nou ka di gen nesesite reyinyon negosyasyon.

2.5 REYINYON BILAN ANYÈL

Se kalite reyinyon yo konn rele asanble jeneral anyèl, le pli souvan, tout manm òganizasyon okonplè konn prezan. Tout manm oswa pifò manm oblije prezan nan mòd reyinyon sa yo, paske se nan moman sa a pou yo gade tout sa ki te fèt pou ane a: kantite lajan ki antre ak sa ki sòti; fè eleksyon, bay tèt yo misyon klè pou ane ka vini an.

2.6 REYINYON EVALYASYON

Se kalite reyinyon ki fèt pou gade kijan yon aktivite, yon travay kèlkonk ki te reyalize te pase. Eske sa ki te gen pou fèt te rive fèt? Eske yo te byen fèt? Sa ki te bon? Sa ki pat bon? Difikilte ki te genyen? Leson ki dwe tire? Ki sa ki pral gen pou fèt nan pwochen peryòd la? Kèlkeswa prensip ak lòd ki dwe suiv nan yon reyinyon, gen 2 etap ki dwe respekte. Chak etap gen yon seri travay ki pou fèt ladan l.

3. DE ETAP KI PI ENPÒTAN POU FÈ YON REYINYON REYISI

3.1 Premye etap la se preparasyon reyinyon an

Preparasyon an dwe fèt kèk jou anvan dat ki fikse pou reyinyon an. Sa ki enpòtan pou fèt pou prepare reyinyon an se:

Chache lokal ki bon, ki pap bay jennman;

Verifye si lè a ak jou a ap bon pou tout mou;

Bay chak moun enfòmasyon sou kisa reyinyon an pral fèt

Ki lè, ki jou, ki kote?

Enterese moun ki pa abitye vini yo pi plis, pou yo ka wè enpòtans pou yo la;

Prepare yon òd di jou, pou mete chak koze ki gen pou diskite;

Chwazi koze ki pi ijan, dapre sa ki gen pou fèt ak enpòtans koze a si sa merite pou tout moun pran desizyon sou li;

A kote chak koze, tou ekri alavans pou ki rezon diskisyon dwe fèt sou li;

Fikse bi reyinyon an (fè atansyon pou bi a pa parèt tankou yon repons tou pare)

Nan Bank yo, reyinyon ranbousman yo pa echape anba prensip sa yo, pou nou gen bon jan reyinyon nan bank yo, nou dwe prepare yo, men si yap regilyèman sa vle di nan yon ki fikse.

Lokal pou nou fè reyinyon yo dwe awopriye, sitou pou kesyon sekirite

Jou ak lè a dwe chwazi ak tèt poze pou ka pèmèt tout manb bank lan patisipe, pa egzanp li pa dwe jou ke pi fò moun nan zòn nan al nan mache, ni al legliz

Menm si tout manb bank lan toujou konnen sa ki konn diskite nan reyinyon yo, men fòk nou toujou raple pwen nou prale diskite sitou si bagay tou nèf. Chak fwa, nou pa blije pale menm pawòl yo toutan. Kòm ap toujou gen koze pou pale, fòk nou chwazi sa ki pi ijan yo pou diskite epi toujou bay pou ki rezon nou vle pale sou li, rapò li genyen avèk lavi bank lan.

Epi, fòk nou pa janm bliye ke tout ki nan bank yo gen lòt okipasyon, reyinyon yo pa dwe twò long, an prensip yon pa ta dwe dire plis pase 2 zèdtan. Si ta gen yon bagay espesyal, yon fòmasyon pa egzanp, se pou nou fè yon reyinyon espesyal.

3.2 DEZYÈM ETAP LA SE REYALIZASYON REYINYON AN

Etap sa a pale de: OUVÈTI/ DISKISYON/ FÈMTI)

3.2.1 OUVÈTI YON REYINYON:

Ki sa ki dwe fèt nan OUVÈTI yon reyinyon: Nan yon reyinyon, dewe genyen yon moun ki reskonsab mennen reyinyon an, nan bank kominotè, se prezidan an ki gen responsabilite mennen reyinyon an. Dependaman de fòm reyinyon kap fèt, pliziè moun kapab patisipe nan travay preparasyon an.

Avan reyinyon an kòmanse fòk yo chwazi youn oswa de (2) rapòtè, sa vle di moun ki anchaje fè pwosè vèbal, ki donk ekri sou yon kaye espesyal yon rezime pi komplè posib sou tout sa ki pale ak tout desizyon ki pran nan reyinyon an. Pwosè vèbal sa a dwe konsève nan achiv sekretarya a. Nan bank kominotè yo, se sekretè a ki gen responsabilite fè travay sa a.

- Moun ki reskonsab la dwe prezante objektif reyinyon an. Li dwe prezante tou òd di jou a epi mande moun ki ap patisipe nan reyinyon an pou yo di si yo dakò.
- Si yon moun gen yo keksyon pou poze sou òd di jou a, li mèt leve men li, tann reskonsab la bali lapawòl epi poze keksyon an.
- Si yon moun ta renmen chanje osinon ajoute yon koze nan òd di jou a, li mèt leve men li, tann reskonsab la bali lapawòl epi prezante sa li ta renmen chanje osinon ajoute a. Aksyon sa a rele “***mosyon***”.
- Lè yon mosyon fin fèt, reskonsab la dwe mande si genyen yon lòt moun ki ta renmen bay mosyon sa jarèt. Apre, reskonsab la dwe mande patisipan yo pou yo vote wi ou byen non pou mosyon an kapab adopte osinon rejete.

3.3.2 DEWOULMAN DISKISYON YO

kouman yon diskisyon dwe kòmanse:

Moun ki reskonsab la dwe dirije diskisyon yo sou koze ki nan òd di jou a. Diskisyon yo dwe fèt sou chak koze apa, pou nou rive fè yon bon diskisyon. Fòk nou chache antant tout moun sou lide yo wè ki gen plis avantaj epi ki ka fèt. Raple moun yo pou yo pale ak respè; fè yo sonje bagay enpòtan yo ke yo pa dwe bliye.

Nan dewoulman yon reyinyon, lè desizyon genyen pou pran li pa sipoze pran alavavit, fòk nou pran tan mezire avantaj ak desavantaj yo nan bay moun posibilite pran lapawòl. Lè tout bagay

enpòtan fin di sou yon koze, verifye si pa gen konfizyon. Pa konfonn kòmantè ak pwopozisyon ki fèt sou koze kap diskite nan reyinyon an. Pa egzanp, desizyon pou yon bank pase nan kont entèn dwe etidye avèk anpil pasyans ak tèt frèt. Komite bank lan dwe chache dizon ak apwobasyon asanble jeneral bank lan epi mande enstitisyon finansyè-a konsèy ak konkou anvan li foute tèt li ladan l. Ki donk nou konprann anvan pou pran yon desizyon, gen plizyè ti chita-tande (reyinyon) ki dwe fèt.

Nan yon reyinyon, Si tout moun ap vire an won sou chak pwopozisyon, moun ki reskonsab la dwe reprann yo chak byen klè, raple avantaj epi desavantaj ki te di sou yo, mande vòt. Apre chak desizyon ki fin pran, fòk sa ki gen pou fèt parèt aklè, epi ki moun kap fè l ? Pa bliye lè yon diskisyon fèt nan lòd ak disiplin, reyinyon an toujou rive atenn objektif li yo.

3.2.3 FÈMTI REYINYON AN

Sa ki fwe fèt lè fèmti yon reyinyon:

Moun ki reskonsab la dwe fè yon rapèl sou travay chak moun pral fè, epi ki lè? Sa toujou pi bon pou moun yo tou fikse lòt dat ak kote yo pral rankontre yon lòt fwa. Si yo gen tan, yo ta gen dwa tou prepare òd di jou pwochen reyinyon an tou.

Epi fòk li fè yon rezime de tout sa ki te pase nan reyinyon an. Pa egzanp, nan yon reyinyon ranbousman, anvan reyinyon an fini, prezidan dwe raple :

- Konbyen kòb ki rantrè (Moso kapital, moso enterè, moso epay, elatriye)
- Moun ki te an reta ak konbyen kòb amand
- Desizyon ki te pran
- Konbyen kòb bank lan rete dwe pou fini ranbousman prè ak tout lòt gwo pwèn nou te wè nan reyinyon an.

4. PRENSIP ALABAZ POU BYEN MENNEN MENPÒT KI REYINYON

Tout reyinyon ta dwe dewoule dapre prensip demokrasi, kote tout moun ka pran lapawòl pou bay opinyon li san l pa manke lòt dega, san li pa itilize mo ak ton ki sanble jouman, ni agresivite. Lòt manman prensip ki nesèsè ankò pou byen mennen reyinyon yo se: tabli ak fè respekte disiplin.

- Disiplin nan koumanse depi nan respekte lè ki fikse pou kòmanse reyinyon an; e moun kap mennen reyinyon yo e patisipan yo dwe respekte prensip sa-a.
- Fòk moun kap dirije yo veye toutan lè prensip yo pa respekte pou chache yon teknik, yon mwayen, pou fè tout moun respekte yo.
- Si premye moun ki pa respekte prensip yo se moun kap dirije reyinyon an, nou sèten se yon reyinyon ki ka tombe nan tyouboum. Tout bagay ka vire an gagòt lè diskisyon yo pa twò klè. Konsa reyinyon an pap debouche sou anyen.

4.1 KOUMAN POU FIKSE OBJEKTIF YON REYINYON

Objektif yon reyinyon, se rezon ki fè reyinyon an pral fèt la; li pèmèt wè rezilta kap chache nan diskisyon ki pral fèt yo. Dapre koze ki pral diskite, rezon an (yo) se pa yon bagay moun ka chache anlè oswa nan imajinasyon yo, kòm ki dire se kreye yap kreye l.

Gen sitiyasyon kote se plizyè reyinyon ki pou fèt pou ka rive touche menm objektif la. Lè wap fikse objektif yon reyinyon, veye pou se pa yon repons ou tou pote sou yon kesyon. Paske nòmalmman, sak fè li nesèsè pou fè reyinyon, se pou chak moun ka pote yon repons epi pou yo chache brase lide pou wè ak ki repons yo tout ap dakò. Kidonk objektif la pa kapab parèt tankou yon repons, yon opinion ki enpoze. Okontrè menm, olye pou li ta tankou yon bagay yap enpoze, pito li ta parèt tankou yon keksyon ki poze.

4.2 POU KISA YON REYINYON DWE GEN YON OBJEKTIF

Yon reyinyon dwe gen yon objektif, pou moun kap mennen reyinyon an ak patisipan yo klè sou ki kote diskisyon yo dwe abouti. Ki rezilta yap chache sou sa yap diskite a. Se depi anvan yon reyinyon fèt, pou moun ki tap prepare'l yo fikse objektif li, paske sa se youn nan travay preparasyon yon reyinyon.

4.3 KOUMAN POU PREPARE LIS KOZE

Lis koze ki pral diskite nan reyinyon an se sa yo rele **òd di jou**. Alavèrite, depi nan chache fikse objektif reyinyon an, gen yon kantite lide kap parèt kòm koze ki ta dwe diskite. Jefò ki dwe fèt, se evite pou nou pa repete sa nou te di kòm objektif la, ekzakteman menn jan ak sa nap ekri kòm koze nan òd di jou a.

Selon objektif reyinyon an ak dapre sa ki te prevwa fèt, sa ki te gen pou fèt, ak sa ki te di nan dènye reyinyon an nap wè tout koze ki dwe diskite.

Rapò dènye reyinyon an;

Enfòmasyon ki rive jwenn dirijan yo nan lèt yo resevwa, ak tout fòm kominikasyon ki te fèt ant yo menm osinon ant yo menm ak lòt moun.

Rapèl sou sa ki fèt nan aktivite yo; Elatrye...

5. RAFRECHI MEMWA

5.1 POU KI LI NESESÈ POU YON REYINYON GEN OBJEKTIF?

Li nesèsè pou yon reyinyon gen yon objektif, pou pa bliye chache desizyon enpòtan ki dwe pran pandan diskisyon yo ap fèt.

5.2 NAN KI MANNYÈ OU KA RIVE FIKSE OBJEKTIF POU YON REYINYON?

Se nan gade sa gwoup la pral gen pou l fè, dapre sa lap fè deja? Oswa dapre sitiyasyon l? Si li pa gen anyen lap fè, li ka vin gen pou objektif nan yon reyinyon: Chache ki aktivite li ta ka mete sou pye.

5.3 KÈK PRENSIP ALABAZ POU NENPÒT KI REYINYON

- Reyinyon an dwe dewoule nan lòd ak disiplin
 - Chak moun gen dwa pran lapawòl (san joure pèsonn, ni agrese pyès moun).
 - Se dizon pifò moun ki dwe repekte
 - Objektif reyinyon an dwe parèt klè pou tout moun
 - Avan diskisyon an kòmanse, fòk tout moun konpran byen ki koze ki pral pale e konbyen koze ki gen pou pale
 - Diskite sou chak koze apa pou kont li
 - Lè tout moun pa ka jwenn yon sèl dizon sou yon koze, fè yon vòt pou chache desizyon.
 - Se sa pifò moun pran an ki dwe respekte.

Lidèchip Efikas

Tès

1. Antoure bon repons-lan

Dirije se:

- a) fè yon seri aksyon pou konbine efò lòt moun pou fè yo fè yon travay
- b) gade sa ki fasil nan yon travay pou kapab fè li
- c) mande patwon an toutan kijan pou yon travay fèt

2. Bare mo ki pa bon yo

Wòl dirijan se: planifye, delege, santralize, òganize, kowòdone, kontwole, elabore, motive, kominike, kapitalize, obsève, fòme, rezoud pwoblèm.

3. Jwenn yon wòl dirijan ki pou koresponn ak chak definisyon

- a) Lè w chwazi yon moun ideyal nan yon moman ideyal pou ba li responsablite ak otorite sa rele
- b) Lè w tabli yon sistèm pou kapab si anplwaye a fè travay li sa rele.....
- c) Lè-w reflechi sou aksyon ki kapab fè-w jwenn rezilta wap chache ya sa rele:
.....

4. Chwazi yon mo ki pou mache ak chak definisyon lèfini trase yon liy pou tache-yo

- | | |
|--|-------------|
| a) voye enfòmasyon nan bouch oswa sou papye | 3. motive |
| b) distribye richès yon konpayi, kit se moun, zouti, materyo
oswa lajan yon fason pou yo rapòte | 2. kominike |
| c) bay kliyan yo anvi pou vin peye a lè oswa anvan dat. | 1. òganize |

5. Antoure bon repons-lan (wi oubyen non)

- | | | | |
|----|---|----|-----|
| a) | Lidèchip ak direksyon se menm bagay | wi | non |
| b) | Yon dirijan panse kominike se pèditan | wi | non |
| c) | Yon lidè se yon moun ki bay anvè fè kokennchenn reyalizasyon | wi | non |
| d) | Yon dirijan konsantre sou bagay enpòtan, li pa pèdi tan nan detay | wi | non |
| e) | Planifikasyon pa esansyèl, li fè moun pèdi tan | wi | non |
| f) | Yon anplwaye fèt pou konprann objektif travay la | wi | non |
| g) | Lè yon dirijan planifye alavans, se tan lap pèdi | wi | non |
| h) | Direksyon pi bon pase lidèchip | wi | non |
| i) | Yon dirijan ki delege se yon parese | wi | non |

6. Kilès ki gen konpòtman sa a yo: lidè oubyen dirijan

- | | | |
|----|--|-------|
| a) | Kompòtman n se legzanp pou tout moun | |
| b) | li devlope moun ki gen angajman | |
| c) | sa ki enterese li se sèlman travay li gen pou fè | |
| d) | li okipe tout kalite bagay alafwa | |
| e) | li chache tout kalite okazyon pou pale de rèv li | |

7. Make chif ki pou koresponn ak kalite siy datansyon dirijan sa a bay anplwaye yo

- | | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|-------------------|
| 1. Pozitif pou «etre» | 3. Negatif pou aksyon mal fèt | 5. Plastik |
| 2. Pozitif pou aksyon byen fèt | 4. Negatif «pa egziste» | |

- | | | |
|----|--|-----|
| a) | O, sa k pase w pourive alè konsa! ki mirak | () |
| b) | Mwen kontan genyen'w bò kote-m | () |
| c) | Enbesil! wennève'm! M pa konn sa wap fè nan travay sa-a toujou | () |
| d) | Jak, pa rive anreta konsa, paske travay la soufri | () |
| e) | Bravo Jan! mwen renmen jan'w travay vit | () |

8. Sèvi ak yonn nan mo sa-yo pou konplete fraz-yo:

Planifikasyon, disiplin prevantiv, antipati, rezolisyon pwoblèm, disiplin pozitif, motivasyon

- a) lè yon dirijan tabli bon anbyans nan yon travay pou anplwaye yo kapab gen bon konpòtman yo rele sa
- b) lè yon dirijan fè efò pou chanje konpòtman ouvriye yo rele sa
- c) kapasite yon moun genyen pou li konprann santiman yon lòt sa rele.....
- d) lè yon dirijan chache konnen bezwen tout anplwaye li pou ankadre yo pi byen sa rele

9. Bare sa nou pa dakò avè yo

Lè yon anplwaye reyaji ak emosyon, fòk dirijan an:

Rele sou li	-	rete fèm	-	vire do l
Rete lojik	-	rete onèt	-	revoke l

10. Bare fraz ki pa bon yo

Règ ki pou respekte nan zafè entèvyou ak kominikasyon

Error! Unknown switch argument.) Di moun-nan pouki rezon ou rele li nan entèvyou.

Error! Unknown switch argument.) Kite moun nan kanpe

Error! Unknown switch argument.) Montre moun nan pwoblèm nan enterese nou

Error! Unknown switch argument.) Diskite ak moun nan

Error! Unknown switch argument.) Pa koupe pawòl li

Error! Unknown switch argument.) Kritike l

Error! Unknown switch argument.) Defann lide w, pa kite l pale

Error! Unknown switch argument.) Jwenn yon solisyon ki bon pou ou sèlman.

11. Si ou vle rezoud yon pwoblèm mach pa mach kilès nan sekans sa-yo pou ta chwazi : A, B, osinon C

- A)** 1. Idantifye pwoblèm-nan
2. Pwopoze plizyè solisyon
3. Sèvi ak solisyon an
4. Evalye rezilta yo
5. Chwazi yon solisyon
- B)** 1. Idantifye pwoblèm-nan
2. Pwopoze plizyè solisyon
3. Chwazi yon solisyon
4. Sèvi ak solisyon an
5. Evalye rezilta yo
- C)** 1. Pwopoze plizyè solisyon
2. Chwazi yon solisyon
3. Idantifye pwoblèm-nan
4. Sèvi ak solisyon an
5. Evalye rezilta yo

12. Sityasyon

Bènadèt se yon kliyan bank kominote "Tèt Kole " nan twochouchou". Ou se sekretè komite jesyon bank lam. Ou konn Bènadèt depi sis lane. Li se yon manm disiplin, li toujou alè e prezan nan reyinyon ranbousman yo, li rapid epi aktivite li ap mache byen.

Depi de (2) senmenn wap swiv konpòtman n : ou konstate tanzantan lanreta, li pa fè vèsman li yo.

Kijan ou ta reyaji ? Chwazi yonn nan twa posiblite sa- yo :

Prenmyè Posiblité

Rele komite bank lan pou li ede w rezoud pwoblèm-nan paske li twòp pou ou. Bènadèt bezwen santi dinamik metodoloji bank kominotè a. Fòk li obeyi epi swiv règleman yo.

Dezyèm Posiblité

Fè Bènadèt vin nan biwo w . Pale ak li epi, fè gwoup solidè li a peye pou li epi fèmen prè gwoup la. Konpòtman n montre li vle pati ak kòb la. Li gen movèz fwa. Fò w trase legzanp pou lòt manm yo.

Twazyèm Posiblité

Rele Bènadèt. Di l tout obsèvasyon ou fè , cahche konnen sa ki lakòz li an reta. Eksplike avantaj ak prensip bank kominotè yo, mande l ki pwoblèm li genyen epi ede l rezoud li ak konkou lòt manm gwoup la plis komite jesyon an.